

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“El Estrés y su influencia en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs
y Representaciones C.Ltda”.***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

Autora: Verónica Gyssela Ávila Villafuerte

Tutor: Dr. Benjamín Meza Oleas

**Promoción 1998 – 1999
Quito – 2014**

AGRADECIMIENTO

Este proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de las personas que han estado a mi lado dándome ánimo para seguir a pesar de las dificultades de mi vida. Principalmente a la Empresa Kleinturs y Representaciones C. Ltda., a mis hijos Sebastián y Joaquín por su paciencia y a mi compañero en este camino Javier, porque sin su constancia esto no hubiera sido posible.

A mi Director de Tesis el Doctor Benjamín Meza Oleas porque él ha sido un maestro excepcional, correcto y perseverante; gracias a su paciencia y enseñanzas.

Verónica Gyssela Ávila Villafuerte

DEDICATORIA

Este trabajo es en honor a la memoria de mi padre, aquel hombre que no era muy amigo de las explicaciones, aquel hombre que prefería convertir en hechos todos sus afectos, al hombre que hizo de mí lo que soy, él es mi inspiración en la vida, él siempre quiso tener a la profesional antes que a cualquier otra cosa, y hoy aunque estas en el cielo sé que estas orgulloso de mí, porque te hice caso en no dejarme vencer.

Todo va por ti Papá.

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 29 de Julio de 2014

Yo, Verónica Gyssela Ávila Villafuerte, autora de la investigación, con cedula de ciudadanía N° 1713076600, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación: “El Estrés y su influencia en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.”, es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,

Verónica Gyssela Ávila Villafuerte

f. 

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Verónica Gyssela Ávila Villafuerte en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre “El Estrés y su influencia en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5,6 ,8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 29 de Julio de 2014

Verónica Gyssela Ávila Villafuerte



Firma

C.C.1713076600

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de investigación sobre Psicología Industrial, El Estrés y Desempeño Laboral. El objetivo fundamental es determinar cuál es el impacto del Estrés en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda. Se fundamenta teóricamente en el criterio de Idalberto Chiavenato que dice que la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo de su potencial de desarrollo, y sobre el Estrés laboral el criterio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que se refiere al estrés laboral en los siguientes términos “Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo, resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores, es por esto que las empresas deben ayudar a sus empleados a hacer frente al estrés, y a la reorganización del ambiente de trabajo en función de las actitudes y aspiraciones humanas, y así poder tener mayores probabilidades de lograr ventajas competitivas”.

Investigación es de carácter correlacional, no experimental de corte transversal. La hipótesis plantea que “El Estrés influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.”, La conclusión general dice que el estrés influye en el Desempeño Laboral observando que cada empleado reacciona de forma distinta ante los factores que causen estrés en su entorno laboral, con la recomendación de que es importante tomar medidas preventivas, a través de evaluaciones periódicas de estrés y desempeño, aplicando estrategias de mejora a nivel individual y grupal.

CATEGORIAS TEMATICAS

PRIMARIA: PSICOLOGIA INDUSTRIAL

SECUNDARIA: SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

DESCRIPTORES

DESEMPEÑO, FORMULARIO DE LA EMPRESA

ESTRÉS LABORAL, CUESTIONARIO - OIT (Organización Internacional del Trabajo)

KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C.LTDA.

DESCRIPTORES GEOGRAFICOS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

SUMMARY OVERVIEW

Investigation Project on Industrial Psychology, Security and Working Health, specifically about stress and its influence on Job Performance. The main objective is to determine which is the impact of stress on job performance of Kleinturs Company and Representations Ltd. Co. The theoretical foundation is based on Idalberto Chiavenato criteria who states that Performance Evaluation is a system for assessing the performance of individual in charge of its development potential, and the Work stress criterion of International Labour Organization (ILO) relating to work stress as follows "This disease is a danger for economies of industrialized countries and developing productivity suffers, affecting physical and mental health of workers, that is the reason why companies must help their employees cope with stress, and reorganization of environment work based on human attitudes and aspirations, thus more likely to have competitive advantage." Co-relational, non-experimental investigation, cross-sectional nature. The hypothesis states that "Stress influences Job Performance of employees of Kleinturs Company and Representations Ltd. Co." The general conclusion states that stress influences Job Performance highlighting that each employee reacts differently to factors causing stress in their working environment, with the recommendation that it is important to take preventive measures, through periodic assessments of stress and performance improvement strategies implemented at individual and group level

THEMATIC CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
SECONDARY: SECURITY AND WORKING HEALTH

DESCRIPTORS

PERFORMANCE EVALUATION, PERFORMANCE EVALUATION STRUCTURED FORM

LABOUR STRESS, LABOUR STRESS QUESTIONNAIRE ILO (International Labour Organization)
KLEINTURS AND REPRESENTATIONS LTD. CO.

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of Thesis titled "The Stress and its influence on Job Performance in Employees of Kleinturs Company and Representations Ltd. Co.", written by Ms. Veronica Gyssela Avila Villafuerte, I.D. 1713076600, student at Psychology Sciences Faculty, Central University of Ecuador. To validate this process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,

Maria Cecilia Burgos M.
I.D. 1710347095
Translator

TABLA DE CONTENIDO

A. PRELIMINARES	
AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD	IV
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL	V
RESUMEN DOCUMENTAL	VI
SUMMARY OVERVIEW	VII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	1
JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	1
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	2
Delimitación espacio temporal	3
MARCO TEORICO	4
CAPITULO I	8
1.- EL ESTRÉS	8
1.1.- Generalidades sobre el término Estrés	9
1.2.- Tipos de Estrés	10
1.2.1- Estrés Laboral	10
1.3 Tipos de Estrés Laboral	14
1.4 Factores Psicosociales asociados al Estrés Laboral	17
1.5 Causas y Efectos del Estrés Laboral	19
1.6 Estrategias para sobrellevar el Estrés.	23
CAPITULO II	31
2.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	31
2.1.	32
¿Por qué evaluar el desempeño?	32
2.2. Beneficios y problemas	34
2.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño.	35
2.4.	37
¿Cómo realizar la Evaluación del Desempeño?	37
2.5. Indicadores de Rendimiento	39
HIPÓTESIS	43
Definición Conceptual	43

Definición operacional	43
MARCO METODOLÓGICO	44
Enfoque de la Investigación	44
Tipo de Investigación	44
Diseño de la Investigación.....	44
Descripción del Procedimiento Metodológico.....	44
Población y Muestra.....	44
MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
Métodos, Técnicas e Instrumentos a Utilizar.....	45
Análisis de Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.....	45
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
Presentación de Tablas y Gráficos	49
COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	77
C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78
Tangibles	78
Virtuales	78
ANEXOS	80
Anexo A: Plan Aprobado:	80
Anexo B: Glosario Técnico:	97
Anexo C: Formulario De Evolución Del Desempeño.....	99
Anexo D: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evaluación del Desempeño Departamento de Contabilidad comparativo segundo semestre del 2012 con el primer semestre año 2013	53
Tabla 2 Evaluación del Desempeño Departamento de Counter comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	54
Tabla 3 Evaluación del Desempeño Departamento de Marketing comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013.....	55
Tabla 4 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Land comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	56
Tabla 5 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Mar comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	57

Tabla 6 Evaluación del Desempeño Departamento de Recursos Humanos comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	58
Tabla 7 Evaluación del Desempeño Departamento de Sistemas comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013.....	59
Tabla 8 Evaluación del Desempeño Departamento de Tesorería comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013.....	60
Tabla 9 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Internacionales comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	61
Tabla 10 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Nacionales comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013	62
Tabla 11 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Web comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013.....	63
Tabla 12 Resultados Promedio por Departamentos de Evaluación del Desempeño.....	64
Tabla 13 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Contabilidad.	67
Tabla 14 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Counter.	67
Tabla 15 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Marketing.	68
Tabla 16 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Land.	68
Departamento de Operaciones Mar.....	69
Tabla 17 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT –OMS	69
Tabla 18 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Recursos Humanos.	69
Tabla 19 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Sistemas.	70
Tabla 20 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Tesorería.	70
Tabla 21 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Internacionales.....	71
Tabla 22 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Nacionales.	71
Tabla 23 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Web.....	72
Tabla 24 Resultados Generales de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS	72
Tabla N25. Frecuencias Observadas	73
Tabla N26. Calculo de hipótesis	74

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación que se realizó en la empresa Kleinturs y Representaciones C.Ltda, fue determinar si el Estrés influye en el Desempeño Laboral, debido a que se han podido observar en los empleados comportamientos y respuestas diferentes ante cambios organizacionales en los últimos tiempos, además consideramos que en la actualidad el estrés es un tema muy vigente en todos los ámbitos especialmente en el laboral en donde el individuo permanece la mayor parte de su tiempo, estamos expuestos a diferentes condiciones ambientales, sociales, personales y económicas; que ocasionan que las personas estén expuestas a eventos considerados como estresantes, por esta razón es importante en este caso determinar los niveles de estrés laboral de los empleados Administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda., y sus repercusiones en el Desempeño.

El Trabajo de Investigación esta direccionado a dejar en la compañía el total conocimiento de las condiciones en que sus empleados se encuentran laborando, establecer estrategias de control y seguimiento para el manejo apropiado del Estrés, con el propósito de mejorar el desempeño laboral asociado a las condiciones de trabajar en un ambiente saludable.

Para la Compañía el recurso más valioso es la gente que trabaja para la empresa, por lo que la seguridad y salud es lo primordial dentro de su gestión, se encuentra comprometida en proporcionar un ambiente seguro y sano para sus trabajadores.

Se ha observado que el Estrés Laboral es uno de los principales factores que repercuten en el desempeño de los trabajadores, satisfacción laboral, relaciones humanas, limita la parte productiva en las labores y se convierte en una forma de vida de los trabajadores dentro y fuera de las organizaciones que afecta su salud mental y física, por lo que es importante el conocimiento oportuno; de forma que se puedan tomar las medidas necesarias preventivas e instruir a todo el personal sobre estrategias de como sobrellevar el Estrés.

Consideramos también que el rendimiento puede ser resultado de factores internos y externos propios de la organización que imposibilitan la ejecución de las tareas de forma adecuada, con este fin se evaluará al personal para determinar alternativas, políticas y mejoras en beneficio tanto para los empleados como para la organización.

La Evaluación del Desempeño aportará en la determinación de los niveles de competencias de cada individuo para el puesto, cantidad y calidad de trabajo, iniciativa, motivación, etc.

Para la entrega de los resultados finales de la investigación, se aplicara el Formulario de Evaluación del Desempeño y Cuestionario de estrés laboral, y con estos resultados determinar la correlación de la influencia del Estrés en el Desempeño Laboral, comprobar la hipótesis planteada, emitir las conclusiones y recomendaciones.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Esta investigación está orientada a determinar cómo influye el Estrés en el Desempeño Laboral de los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda., de forma que este conocimiento pueda aportar en identificar síntomas, características, tomar medidas preventivas, y conocer las repercusiones del Estrés en el Desempeño Laboral considerando que para las empresas de servicios y en este caso del sector turístico el Recurso Humano en todos los niveles constituye el factor fundamental para la prestación correcta y calidad de los servicios, es quien determina el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Preguntas

¿Cómo comprobar si el estrés influye en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.?

¿Cuáles son los niveles de Desempeño en los empleados?

¿Cómo influye el Estrés en el Desempeño Laboral?

Objetivo General

Determinar cuál es el impacto del Estrés en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.

Objetivos Específicos

- 1.- Evaluar niveles de estrés en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.
- 2.- Evaluar niveles de Desempeño Laboral que presentan los empleados la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.
- 3.- Realizar el estudio comparativo de la influencia del estrés en el desempeño de los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.

Delimitación espacio temporal

La investigación se realizará en los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito Parroquia Benalcázar, en la dirección Catalina Aldaz N3411 y Eloy Alfaro; sujetos de investigación serán 50 empleados.

MARCO TEORICO

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T. 1986. Factores Psicosociales en el Trabajo. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. P.p. 1-81) el estrés laboral se conceptualiza como “el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador”.

1) Factores Psicosociales en el Trabajo.

Según la (OIT, 1986, p.3), “Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos”, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales. El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés.

La Organización Internacional del Trabajo propone como definición: “Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo”. (OIT, 1986, p.3).

Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos.

Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las

características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo. (OIT, 1986, p.5).

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales.

Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Según la (OIT, 1986), Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

A) Desempeño Profesional:

Trabajo de alto grado de dificultad, trabajo con gran demanda de atención, actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, exigencia de decisiones complejas, cambios tecnológicos intempestivos, ausencia de plan de vida laboral, amenaza de demandas laborales.

B) Dirección:

Liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador; mala delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración no equitativa, promociones laborales aleatorias.

C) Organización y Función:

Prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, desinformación y rumores, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, planeación deficiente, supervisión punitiva.

D) Tareas y Actividades:

Cargas de trabajo excesivas, autonomía laboral deficiente, ritmo de trabajo apresurado, exigencias excesivas de desempeño, actividades laborales múltiples, rutinas de trabajo obsesivo, competencia excesiva, desleal o destructiva, trabajo monótono o rutinario, poca satisfacción laboral.

E) Medio Ambiente de Trabajo:

Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, exposición a riesgo físico constante, ambiente laboral conflictivo, trabajo no solidario, menosprecio o desprecio al trabajador.

F) Jornada Laboral:

Rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada, actividad física corporal excesiva.

G) Empresa y Entorno Social:

Políticas inestables de la empresa, ausencia de corporativismo, falta de soporte jurídico por la empresa, intervención y acción sindical, salario insuficiente, carencia de seguridad en el empleo, subempleo o desempleo en la comunidad (O.I.T., 1986), opciones de empleo y mercado laboral.

Otro concepto actual es el llamado Síndrome de Burnout según Herbert Freudenberger (1974), que ha sido objeto de amplios estudios en el último tiempo. Las investigaciones sobre el estrés laboral, sus consecuencias y características, han permitido determinar la existencia de un nuevo fenómeno particular de estrés laboral que se denomina Síndrome de Burnout, también

conocido como el síndrome de “Quemarse en el trabajo”, el cual se caracteriza por presentar en el trabajador un agotamiento físico y psicológico, baja motivación, agotamiento emocional y actitudes negativas hacia sí mismo y los demás y un sentimiento de inadecuación hacia su labor profesional. Todo esto conduce a que los trabajadores formulen críticas y quejas en cuanto a las condiciones en que se desarrollan sus actividades laborales, sus relaciones interpersonales y los obstáculos que se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional, significando un perjuicio para la salud y afectando el clima organizacional en el que las personas desarrollan su trabajo. Esto ha llevado a que en los últimos años el Síndrome de Burnout se constituya de manera creciente en uno de los focos de atención muy importante tanto para su estudio, tratamiento y prevención.

La desmotivación, el desinterés, el malestar interno o la insatisfacción laboral, son algunos de los aspectos que caracterizan el síndrome, como lo indica Herbert Freudenberger (1974).

DESEMPEÑO

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto.

Según Rodríguez (2002): “La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento”.

DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato la define como: Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo de su potencial de desarrollo. (Chiavenato, Idalberto 2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.

Wether & K. Davis la definen como: “el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo.” La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con el potencial más alto que el exigido para el puesto de motivación. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización según Rodríguez Valencia (2002).

CAPITULO I

1.- EL ESTRÉS

El concepto de estrés fue introducido por primera vez en el ámbito de la salud en el año 1926 por Hans Selye endocrinólogo de la Universidad de Montreal, a quien frecuentemente se le llama padre del concepto estrés. Sus investigaciones constituyeron las primeras aportaciones significativas al estudio del ESTRÉS y sentaron las bases para llevar a cabo investigaciones, aun en la actualidad. respuesta a agentes evocadores. Propuso inclusive un nombre para dichos agentes como estresores, sentando así

Selye modifica en sus obras la definición de estrés, para denotarse una condición interna del organismo, que se traduce en una las bases de gran parte de la terminología actual de este campo.

Selve (1956). Define al estrés como “La respuesta no especifica del organismo ante cualquier demanda que se le imponga, dicha respuesta puede ser de tipo psicológica (mental) o fisiológica (física/orgánica)”.

De esto se desprende que el estrés implica un factor que actúe intrínsecamente o extrínsecamente ante una situación de difícil adaptación y que induce un aumento en el esfuerzo del sistema (individuo) para mantener un estado de equilibrio de el mismo y de su ambiente externo.

En el presente trabajo de investigación nos referiremos en síntesis al estrés como respuesta fisiológica y psicológica del cuerpo ante un estímulo (estresor), que puede ser un evento, objeto o persona.

Según la (OMS) Organización Mundial de la Salud se define el estrés como: "la respuesta no especifica del organismo a cualquier demanda del exterior". El término estrés viene del inglés el cual significa tensión, muchos especialistas indican que la tensión normal, es parte de la vida y necesaria, pero el exceso del estrés llamado distress es la negativa y afecta la vida personal y laboral.

El estrés es una relación entre el sujeto y el medio ambiente que lo rodea, y que influye directamente en él, provocando una serie de sucesos, propios de cada individuo, destinados a que se adapte a la nueva situación. Ahora que, el ambiente no se refiere a todo lo que rodea físicamente al sujeto, también se refiere al ambiente laboral, psicológico, familiar a los cuales está sometido el individuo.

1.1.- Generalidades sobre el término Estrés

Podemos hacer una aproximación conceptual según lo indica la publicación tomada de la Gran Enciclopedia Universal Espasa Calpe; cuando hablamos de estrés nos estamos refiriendo a varios aspectos de un mismo concepto. Por un lado, podemos dar al término el significado de una respuesta emitida por nuestro organismo ante un estímulo. Llamáramos estrés a las respuestas fisiológicas o psicológicas que la persona da ante un estímulo ambiental «amenazante». El estrés se entiende como síndrome general de adaptación, que incluye tres fases: de alarma, de resistencia o adaptación del organismo y de agotamiento, pudiendo, si la amenaza es suficientemente severa y prolongada, producir la muerte. La respuesta de estrés se da a tres niveles: fisiológico, cognitivo y motor. En el primer caso, puede manifestarse en forma de taquicardia, hipertensión, incremento del colesterol, hiperglucemia, diuresis, aumento-disminución de la temperatura, sequedad de boca, inhibición del sistema inmunológico, etc. En el segundo nivel, puede provocar incapacidad en la toma de decisiones, dificultades de concentración y de atención, olvidos frecuentes o irritabilidad. Finalmente, las respuestas motoras se manifiestan con temblores, tartamudeo, predisposición a accidentes, disminución o aumento del apetito o explosiones emocionales.

Al emplear el término estrés es posible, también, aludir a estímulos que provocan un cierto «desequilibrio»; en este sentido, el estrés se identificaría como agente externo nocivo. Por encima de los límites individuales de tolerancia al estrés (agente externo), éste provoca daños o alteraciones fisiológicos y/o psicológicos.

Los estímulos estresantes pueden ser de dos tipos: psicosociales situaciones o estímulos que se convierten en estresantes por la interpretación que la persona haga de ellos y biogénicos situaciones o estímulos que, por su capacidad de producir cambios eléctricos o bioquímicos, desencadenan la respuesta de estrés. Ambos tipos de estresores pueden ser, a su vez, internos - físicos, como el dolor de una herida, o cognitivos, como sentimientos de culpa y externos - físicos, como el ruido, o cognitivos, como una mirada irónica dirigida hacia nosotros.

Las situaciones o estímulos pueden ser estresantes porque constituyen un cambio o novedad, porque no hay suficiente información acerca de ellos, porque son impredecibles y crean incertidumbre y/o ambigüedad, porque se presentan de manera inminente y no se dispone de tiempo para prepararse ante ellos, etc.

Una visión más actual del estrés es la que considera el fenómeno como un proceso que englobaría tanto los estímulos como las respuestas y su interacción. El estrés se define como una consecuencia de la relación entre los estímulos estresantes, la respuesta del organismo y los procesos intermedios biológicos (factores hereditarios en general) y psicológicos (personalidad,

estrategias de afrontamiento, apoyo social). El elemento central de esta conceptualización es la llamada evaluación cognitiva, mediante la cual las personas valoran constantemente la significación de lo que está ocurriendo, relacionado con su bienestar personal, teniendo en cuenta en un principio el tipo de demandas externas o internas que en nuestra interpretación, nos plantea la situación; en un segundo lugar se estima cuáles son nuestros propios recursos de afrontamiento y, por último, se da el feedback que nos proporciona la posibilidad de corregir valoraciones previas.

1.2.- Tipos de Estrés

Según Selve (1956).

El estrés al ser concebido como un proceso de respuesta ante un estímulo se ha determinado la existencia de dos tipos de Estrés uno positivo denominado Eustrés y el otro es negativo Distrés que detallan a continuación:

Eustrés (estrés positivo): El eustrés es un estado importante para la salud del ser humano, el cual resulta en una diversidad de beneficios/efectos positivos, tales como el mejoramiento del nivel de conocimiento, ejecuciones cognoscitivas y de comportamiento superiores, provee la motivación.

Distrés (estrés negativo): Este tipo de estrés produce una sobrecarga de trabajo no asimilable, la cual eventualmente desencadena un desequilibrio fisiológico y psicológico que termina en una reducción en la productividad del individuo, la aparición de enfermedades sicosomáticas y en un envejecimiento acelerado.

1.2.1- Estrés Laboral

El estrés laboral es uno de los riesgos psicosociales más posicionados en el mundo moderno porque actúa como una respuesta ante un mundo globalizado de factores psicosociales de riesgo. Se define por la Comisión Europea como: “Un patrón de reacciones emocionales, cognitivas, fisiológicas y de comportamiento a ciertos aspectos adversos o nocivos del contenido del trabajo, organización del trabajo y el medio ambiente de trabajo. Es un estado que se caracteriza por altos niveles de excitación y de respuesta y la frecuente sensación de no poder afrontarlos”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores”.

Según (OIT, 1986 & Kalimo et al. 1998), “múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales presentes en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a las causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general. Los factores psicosociales pueden contribuir a causar y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación”.

Se ha planteado muchas veces la idea de que estos factores no afectan a todos por igual y plantean el problema desde el concepto exclusivo de la vulnerabilidad. No obstante, habrá que tener en cuenta que cuando los factores psicosociales son intensos, es menor la importancia de la vulnerabilidad individual, al igual que la resistencia individual a padecer enfermedades infecciosas, por ejemplo, no invalida combatir las mismas, aunque sólo afecte a una parte de la población.

La organización del trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos, diciendo que "esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados" es por esto que las empresas deben ayudar a sus empleados a hacer frente al estrés, y a la reorganización del ambiente de trabajo en función de las actitudes y aspiraciones humanas, y así poder tener mayores probabilidades de lograr ventajas competitivas.

Así, la OIT sostiene que “las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas”, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Las personas que se encuentran sometidas a estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, lo que determina un alto índice de rotación de personal en las empresas. Las personas sufren cuando se sienten superadas por las demandas laborales exigentes, pero también cuando no tienen empleo, o se angustian pensando que pueden llegar a ser un desocupado más.

Son cuantiosos los gastos y pérdidas derivadas por el costo del estrés; aumentan año a año, generalmente determinados por crecientes índices de ausentismo, baja productividad, accidentes profesionales, aumento del lucro cesante, y lo que es más importante, la incidencia sobre la salud mental y física de los individuos, que si bien podrán ser cuantificados por los gastos en salud, internaciones, etcétera, son en realidad invalorable, por cuanto la calidad de vida y la vida en sí misma no deben tener índices, baremos o tablas de indemnización.

También se podría definir el estrés laboral como el cumulo de fenómenos que experimentarían el trabajador con el acompañamiento de situaciones tensionantes generados directamente del trabajo afectando así la salud emocional o física del trabajador.

Muchas de las organizaciones está regulada por el OSHA es decir por (La Administración de Salud y Seguridad Ocupacional) este organismo está encargado de regular el entorno laboral para el mayor beneficio de la salud y seguridad laboral. Los trabajadores deben conocer sobre la operatividad de este organismo en caso que requieran, ya que así podrá enfrentar los excesos que puedan vivir en sus ambientes de trabajo en caso que no pueda resolverlo al comunicarles a sus jefes o líderes.

En el marco de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han desarrollado diversos modelos que han puesto de relieve diversos aspectos significativos. Entre esos modelos han cobrado cada vez más importancia los que defienden un planteamiento interaccionista y transaccional (PEIRÓ, 1999). Ahora bien, estos planteamientos han puesto el énfasis en una conceptualización individual del estrés, que arranca de una consideración psico-fisiológica y subjetiva del mismo y tomado en consideración su componente vivencial y sus consecuencias para la salud y el bienestar personal. Sin embargo, esta aproximación presenta importantes limitaciones al no tomar en consideración los aspectos colectivos del estrés, que son de especial relevancia en el ámbito laboral.

Planteamiento clásico sobre el estrés laboral

La investigación desarrollada durante las últimas décadas sobre el estrés laboral ha ido configurando un modelo que toma en consideración diversos aspectos relevantes.

En primer lugar, las experiencias de estrés vienen producidas por una serie de situaciones ambientales o personales que podemos caracterizar como fuentes de estrés o estresores. Esas situaciones son percibidas por las personas y entonces se inicia la experiencia de estrés. Esa experiencia desencadena toda una serie de vivencias emocionales, al tiempo que se ponen en marcha una serie de procesos para afrontar esas situaciones y/o experiencias de estrés. En función del mayor o menor éxito de ese afrontamiento y control del estrés, se producen unos u otros resultados para la persona y, la mayor o menor duración de esos resultados pueden tener efectos y consecuencias más significativas y duraderas para la persona. Todas estas relaciones pueden estar moduladas o moderadas por una serie de variables ambientales y personales. Así existen determinadas variables (el apoyo social) que modulan la relación entre la experiencia subjetiva de estrés y sus resultados. De este modo, la experiencia de estrés de una persona en un contexto en el que hay un buen nivel de apoyo social tienen resultados menos negativos que los que produce si el apoyo social es nulo o escaso.

Cabe señalar, que esas demandas no siempre proceden del entorno, hay ocasiones en que las propias personas se ponen niveles de exigencia muy elevados que posteriormente no puede

conseguir por falta de recursos y ello les produce estrés. Por otra parte, tampoco los recursos tienen por qué ser de la propia persona, a veces son recursos provenientes del ambiente.

Otros autores han señalado que el aspecto característico de una fuente o desencadenante de estrés es el desajuste entre las necesidades deseos o expectativas y la situación real. En este sentido Edwards (1988) ha planteado que esas discrepancias, en la medida en que superen determinados umbrales, acaban provocando experiencias de estrés.

Como se ve, la conceptualización de determinados estímulos o situaciones como desencadenantes del estrés se ha planteado de diversas formas y ello ha tenido implicaciones teóricas sobre el estrés laboral. Junto a estas formulaciones la investigación ha tratado de elaborar taxonomías de los principales estresores laborales y ha tratado de describirlos. Presentaremos a continuación la clasificación que se ofrece en la obra *Desencadenantes del Estrés Laboral* PEIRÓ (1999), caracterizando brevemente los principales estresores que se incluyen en cada categoría.

1. Estresores del ambiente físico. Son múltiples los aspectos del ambiente físico de trabajo que pueden desencadenar experiencias de estrés laboral: el ruido, la vibración, la iluminación, la temperatura, la humedad, etc.

2. Demandas del propio trabajo. La propia actividad laboral puede presentar fuentes del estrés como el turno de trabajo, la sobrecarga de trabajo o la exposición a riesgos, etc.

3. Los contenidos del trabajo o las características de las tareas que hay que realizar son también potenciales desencadenantes del estrés laboral.

Podemos mencionar entre ellos la oportunidad de control, el uso de habilidades que permite la realización de las tareas, el feedback que se recibe por la propia ejecución del trabajo, la identidad de la tarea y la complejidad del propio trabajo.

4. El desempeño de roles plantea también potenciales desencadenantes del estrés laboral. Son ampliamente conocidos y han sido estudiados el conflicto, la ambigüedad y la sobrecarga de rol.

5. Las relaciones interpersonales y grupales pueden ser fuentes de estrés. Entre ellas podemos mencionar las relaciones con los superiores, con los compañeros, subordinados, clientes, etc.

6. El desarrollo de la carrera, en sus múltiples aspectos, es una fuente potencial de estrés. En concreto cabe mencionar estresores como la inseguridad laboral, las diferentes transiciones de

rol, las situaciones de las distintas etapas de desarrollo, las promociones excesivamente rápidas o las demasiado ralentizadas, etc.

7. Diferentes aspectos relacionados con las nuevas tecnologías son también fuentes potenciales de estrés. Podemos mencionar problemas de diseño, de implantación y de gestión de esas tecnologías.

8. Hay componentes de la estructura o del clima organizacional que pueden resultar estresantes como una excesiva centralización o un clima muy burocratizado o de poco apoyo social entre los miembros de la organización.

9. Finalmente, cabe mencionar toda una serie de estresores laborales que tienen que ver con las relaciones entre el trabajo y otras esferas de la vida como la vida en familia y las demandas conflictivas entre la actividad laboral y los roles familiares.

Los resultados de las experiencias de estrés son múltiples, de carácter psicológico y somático que la investigación ha encontrado asociados con las experiencias de estrés si éstas no se han podido afrontar eficazmente. Entre los primeros cabe mencionar el desgaste psíquico, la depresión, el malestar psicológico, el deterioro de la autoestima, la tensión emocional o la falta de compromiso con el trabajo y entre los segundos, la sudoración en las manos, dolores en las articulaciones, problemas de insomnio, alteraciones gastrointestinales o de la presión arterial, etc.

1.3 Tipos de Estrés Laboral

Existen dos tipos de estrés laboral según el Doctor Oscar E. Slipak (Revista Alcmeon, 1996):

El episódico (un despido, por ejemplo)

El crónico, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometido a las siguientes situaciones:

- 1) Ambiente laboral inadecuado.

Son los llamados estresores del ambiente físico:

- Falta de luz o luz muy brillante;
- Ruido excesivo o intermitente;
- Vibraciones;

- Aire contaminado;
- Alta o baja temperatura;

Estos factores requieren una doble adaptación, tanto física como psicológica.

2) Sobrecarga de trabajo.

Es el estrés por sobre estimulación. Se presenta por exigencias psico sensoriales violentas, simultáneas, numerosas, persistentes y variables. Exigen una adaptación fuera del límite normal. Es frecuente que se presente en:

- Controladores aéreos;
- Obreros en cadena rápida y compleja;
- Trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información;
- Víctimas de catástrofes;
- Emigrados;
- Personas que ingresan información a sistemas de computación.

El estrés por sobre estimulación genera tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento, desconcentración.

3) Alteración de ritmos biológicos.

Es el estrés que se produce al alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo circadiano determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico. Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, además de provocar modificaciones en la vida social, conyugal y sexual. Se presenta en:

- Trabajadores nocturnos;
- Pilotos de líneas aéreas y azafatas;
- Controladores aéreos;

- Personalidad de sanidad;
- Personal de seguridad;
- Trabajadores del transporte;
- Diplomáticos;
- Atletas profesionales.

4) Responsabilidades y decisiones muy importantes.

Es el estrés del personal jerárquico o con grados de responsabilidad. Se debe a:

- Responsabilidades numerosas y variables;
- Trabajo intelectual excesivo;
- Tensión psicológica continua;
- Inseguridad laboral;
- Competencia;
- Búsqueda de la eficacia;
- Marcha contra reloj;
- Adaptación a situaciones nuevas y datos inestables.

Es frecuente que quienes lo padecen acumulen factores de riesgo e inadecuación familiar y social por falta de tiempo y agotamiento físico. Este tipo de estrés genera agotamiento, fatiga, manifestaciones psicosomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones, adicciones.

5) Estimulación lenta y monótona.

Es el estrés por sub estimulación. Se produce por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta, por ejemplo, en el trabajo

rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente, en casos como los siguientes:

- Cadena de trabajo lenta y monótona;
- Jubilación brusca;
- Vacaciones excesivamente tranquilas.

Genera distracción, falta de atención y aumento de los accidentes de trabajo.

6) Condiciones laborales inadecuadas.

Nos referimos aquí a las causas de estrés en los obreros no calificados, que comprenden:

- Malas condiciones de trabajo;
- Salarios bajos;
- Alimentación inadecuada e insuficiente;
- Ausencia de perspectivas de progreso;
- Pocas posibilidades de recreación;
- Inestabilidad laboral por renovación tecnológica;
- Disposición de las líneas de montaje.

1.4 Factores Psicosociales asociados al Estrés Laboral

En 1984, un comité mixto conformado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) propuso una serie de medidas para aplicar en las empresas, nacionales o internacionales, que buscan dar importancia a los elementos psicosociales presentes en el trabajo, de modo que se promuevan la salud y el bienestar de los trabajadores. Dicho comité expresó que, de la misma manera como en el ámbito laboral han sido tenidos en cuenta los riesgos físicos, químicos y biológicos, deben tenerse en cuenta los factores psicosociales, y los definió como “interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de

percepciones y experiencias pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1997, p. 3).

De este modo, es claro que los factores psicosociales que influyen o afectan el rendimiento en el trabajo, la satisfacción en el trabajo y la salud del trabajador son el resultado de la percepción que el trabajador tiene de la interacción entre dos fuerzas: el medio ambiente de trabajo, la satisfacción en el trabajo, las condiciones de la organización, por un lado, y por el otro, las capacidades, necesidades, expectativas del trabajador, sus costumbres y cultura y las condiciones personales fuera del trabajo.

Los factores psicosociales que inciden en el estrés laboral tienen que ver con las demandas de la situación (o contexto laboral) y con las características del individuo.

Según: Merín Reig, Cano Vindel & Miguel Tobal. (1995). La importancia que las características contextuales (entorno de trabajo) tienen para determinar la respuesta del individuo está en función del grado de precisión o ambigüedad que dicho contexto presente. Es decir, cuando una situación tiene mucha "fuerza", las variables personales son poco importantes porque el comportamiento está muy pautado. Por el contrario, si la situación no es clara, se presta a la interpretación del sujeto. En este caso, las características del individuo son más determinantes de su conducta.

La naturaleza de cada trabajo exige una mayor o menor cantidad de recursos a los trabajadores, independientemente de sus diferencias individuales. Unos trabajos exigen prisa, inmediatez, otros exigen precisión, exactitud, otros exigen un gran esfuerzo físico, otros un gran esfuerzo mental, otros acarrean una gran responsabilidad, pues las consecuencias de un error pueden ser vitales, etc. (Merín Reig, et al., 1995)

Cualquier situación o condición que presiona al individuo en su actividad laboral puede provocar la reacción de estrés, e incluso, en ocasiones, aunque la situación objetivamente no sea muy estresante (por ejemplo, puede que sea agobiante para un individuo, pero que no lo sea para otro), si un individuo interpreta dicha situación como un peligro, o como una amenaza potencial, surgirá la reacción de estrés. Por lo tanto, aunque hagamos un listado exhaustivo de factores que pueden desencadenar estrés, dicho listado será siempre incompleto. No obstante los siguientes factores han sido recogidos en un amplio informe sobre el estrés laboral de la Comisión Europea (2000):

- Exceso y falta de trabajo.
- Tiempo inadecuado para completar el trabajo de modo satisfactorio para nosotros y para los demás.
- Ausencia de una descripción clara del trabajo, o de la cadena de mando.
- Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- No tener oportunidad de exponer las quejas.
- Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni nos apoyan.
- Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.
- Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- Posibilidad de que un pequeño error o una inatención momentáneos tengan consecuencias serias o incluso desastrosas.
- Cualquier combinación de los factores anteriores.

Desde la entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, en 1995, se ha dado un impulso a los aspectos relacionados con la Salud Laboral, entre los factores desencadenantes de distintos problemas de salud, deterioro de las relaciones interpersonales, absentismo y disminución de la productividad, se encuentra el estrés.

1.5 Causas y Efectos del Estrés Laboral

El estrés laboral es uno de los temas más importantes en muchos países y en diferentes tipos de puestos de trabajo. El estrés tiene muchas consecuencias negativas, incluyendo enfermedades circulatorias y gastrointestinales, otros problemas físicos, psicosomáticos, psicosociales, y baja productividad. Se ha puesto un creciente énfasis en mejorar las condiciones y organización del trabajo con respecto al estrés en el trabajo, y sobre las medidas prácticas para hacer frente a situaciones de trabajo estresantes. Estudios recientes de la OIT indican que hay puntos de control de aplicación común para el estudio y reducción el estrés en el trabajo. Es útil revisar la experiencia internacional reciente en este sentido y desarrollar puntos de controles fáciles de aplicar y de utilidad en diferentes situaciones.

Es especialmente importante optimizar las condiciones y la organización del trabajo para evitar problemas de estrés en el lugar de trabajo. Hay una serie de estrategias de control prácticas para este tipo de problemas, que incluyen la optimización de las cargas externas (estrés) en el trabajo, en casa y en la comunidad, el aumento de la capacidad de manejo y respuesta de los trabajadores, y el reforzamiento de los sistemas de apoyo para los trabajadores.

Los agentes estresantes pueden aparecer en cualquier campo laboral, a cualquier nivel y en cualquier circunstancia en que se someta a un individuo a una carga a la que no puede acomodarse rápidamente, con la que no se sienta competente o por el contrario con la que se responsabilice demasiado.

En muchas ocasiones el estrés laboral puede ser originado por varias causas y una muy importante es el temor a lo desconocido, ya que muchas veces el trabajador se enfrenta a situaciones inciertas que le generan desconfianza y la sensación de no estar preparado para enfrentar un problema en la organización, por lo que este tipo de situaciones no permiten que exista un desarrollo pleno de la persona por el miedo a equivocarse.

La vida rutinaria ocasiona desánimo, apatía, cansancio, etc. en los individuos miembros de una organización y estos son síntomas del trastorno denominado estrés, por lo que las personas al encontrarse sometidas a situaciones como esta no desarrollan todo su potencial, el cual queda limitado a hacer únicamente lo que se les ordena impidiéndose de esta forma el pleno desarrollo en el campo laboral.

La exposición a situaciones de estrés no es en sí misma algo "malo" o negativo, solo cuando las respuestas de estrés son excesivamente intensas, frecuentes y duraderas pueden producirse diversos trastornos en el organismo. (Doval et al., 2004). (Efectos negativos del estrés en el trabajador).

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática del estrés no puede obviarse que el estrés mal manejado ocasiona repercusiones en la personas, sin embargo actualmente se está haciendo énfasis a los efectos del estrés a nivel fisiológico ya que estos propician un gran deterioro en los individuos impidiéndoles realizar sus actividades cotidianas.

Son múltiples las causas que podría generar estrés en el trabajador, a continuación presentare las más comunes:

- Exceso de trabajo: el trabajador se siente tensionado por la cantidad de trabajo asignado.

- Rutina laboral: el trabajador siente que no está dando lo mejor de él, debido a los trabajos repetitivos y con baja creatividad.

- Incertidumbre en su rol de trabajo: El trabajador no tiene claro cuál es su función debido a que la organización no le ha explicado cuáles son sus roles específicos que deban hacer.

- Mal ambiente laboral: Aquí el trabajador no tiene buena sintonía con los compañeros o superiores creándole aislamiento y desmotivación.

- Incapacidad: El trabajador siente que no tiene la suficiente preparación para el trabajo asignado, creándole mucha ansiedad y tensiones mayores.

- Conflictos personales: Aquí el trabajador siente un desequilibrio emocional como: ansiedad, intolerancia, desordenes afectivos, el cual suma a los problemas laborales cotidianos.

- Sobrecarga de trabajo en relación con el tiempo del que se dispone para realizarlo

- La incertidumbre que genera un contrato temporal

- La inconformidad con el nivel salarial

El estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos:

1.- A nivel del sistema de respuesta fisiológica: Taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas, etc.

2.- A nivel del sistema cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control, etc.

3.- A nivel del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos, etc.

El estrés también genera una serie de trastornos asociados, que aunque no sean causas desencadenantes a veces se constituye en factor colaborador:

- Trastornos respiratorios: Asma, hiperventilación, taquipnea, etc.

- Trastornos cardiovasculares: Enfermedad coronaria, hipertensión arterial, alteraciones del ritmo cardíaco, etc.
- Trastornos inmunológicos: Desarrollo de enfermedades infecciosas.
- Trastornos endocrinos: Hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de Cushing.
- Trastornos dermatológicos: Prurito, sudoración excesiva, dermatitis atópica, caída del cabello, urticaria crónica, rubor facial, etc.
- Diabetes: Suele agravar la enfermedad.
- Dolores crónicos y cefaleas continuas.
- Trastornos sexuales: Impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteraciones de la libido, etc.
- Trastornos psicopatológicos: Ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarias, trastornos de la personalidad, etc.

Los efectos cognitivos y motores son muy importantes cuando se habla de efectos del estrés en los trabajadores, ya que están íntimamente relacionados y podría decirse que muchas veces estos efectos se presentan en forma simultánea, ya que una persona preocupada puede presentar signos como temblores en las manos o hablar muy rápido, también la dificultad para la toma de decisiones y la sensación de confusión pueden presentar características como tartamudeo o voz entre cortada.

También causa efectos a nivel de la organización, cada persona que sufre de estrés está pagando un alto precio por su salud personal, pero también pagan un alto costo la empresa para la cual trabaja trayendo como consecuencia (Villalobos 1999, Efectos del estrés sobre la organización):

1. Absentismo.
2. Rotación o fluctuación del personal.
3. Disminución del rendimiento físico.

Las empresas deben de ser conscientes que los miembros de su organización son seres humanos que sienten, sufren enfermedades y tienen un límite, por lo que debe de ponerse

atención especial a sus demandas e insatisfacciones ya que esto permitirá mejorar el clima organizacional y esto llevará a obtener mejores resultados en el aspecto social y económico.

Un trabajador al que se le cumplen sus demandas da lo mejor de sí en su trabajo, es responsable de sus actos y trabaja por mejorar las condiciones de la organización por lo que siempre debe de buscarse la satisfacción de los trabajadores así como promover iniciativas encaminadas al logro de la misma.

1.6 Estrategias para sobrellevar el Estrés.

Al trabajar el estrés debe tomarse en cuenta que su control debe trascender necesariamente al límite de lo individual y lo organizacional. Ha habido muchas formas de clasificar las intervenciones en este sentido Mattenson & Ivanevich (1987), distingue seis componentes: los estresores, entre los que incluyen no sólo factores organizacionales (factores intrínsecos del puesto, de la estructura y control organizacional, del sistema de recompensa, del sistema de recursos humanos y de liderazgo), sino también los extra organizacionales (relaciones familiares, problemas económicos, legales, etc.); estos estresores inciden sobre la apreciación-percepción cognitiva de la situación por el trabajador; ésta, a su vez, incide sobre los resultados fisiológicos, psicológicos y comportamentales de esa apreciación-percepción cognitiva, y éstos, a su vez, sobre las consecuencias, tanto las referidas a la salud del individuo como las referidas a su desempeño en la organización. Las diferencias individuales son consideradas como variables moduladoras que inciden sobre las relaciones entre los estresores y la apreciación-percepción cognitiva; entre la apreciación-percepción cognitiva y los resultados; y entre los resultados y las consecuencias; Defrank & Cooper (1987) sugieren que las intervenciones pueden atender a aspectos individuales, organizacionales o de la “interface (Villalobos, 1999)” entre individuo y organización y Murphy (1988) diferencia tres niveles de intervención: primaria (reducción de los estresores), secundaria (gestión o manejo del estrés) y terciaria (programas de asistencia a los empleados).

La intervención primaria se refiere a atender los riesgos psicosociales alude a aquellas intervenciones dirigidas a toda la Organización con la idea de modificar o eliminar las fuentes de estrés y así disminuir el impacto negativo sobre los individuos.

La intervención secundaria se relaciona con la detección precoz especialmente sobre grupos de riesgo, con la idea de limitar el deterioro y las consecuencias de los riesgos psicosociales. Se suele tratar de una intervención a nivel individual y grupal considerando al trabajador como parte de un grupo de trabajo. Consiste en formar a los trabajadores y proporcionarles recursos para reducir el impacto de los riesgos psicosociales sobre su salud y bienestar.

La intervención terciaria incluye estrategias dirigidas a minimizar los efectos de los problemas que ya están teniendo lugar en la organización y sus trabajadores, como el tratamiento de los síntomas de la enfermedad laboral.

Las medidas a nivel primario, secundario y terciario se aplican en distintos momentos temporales en lo que supone un continuo desde la no presencia de ningún riesgo a la existencia de riesgos que repercuten en la salud del trabajador. Las acciones que se aplican en cada uno de los tipos de intervención no tienen la misma eficacia ni el mismo coste, y su adecuada gestión es clave para una intervención eficiente.

Las revisiones efectuadas sobre las buenas prácticas sobre estrés laboral señalan que las medidas aplicadas son diversas de forma que se utilizan técnicas del diseño del trabajo o el fomento del apoyo social en prevención primaria, o la formación sobre manejo de situaciones conflictivas como medida secundaria.

A nivel terciario lo que se pretende es rehabilitar y tratar a los trabajadores que están sufriendo los síntomas relacionados con el estrés. También en este caso se aplica la intervención psicológica para minimizar los efectos del estrés.

Estrategias de intervención en el ámbito organizacional.

Al enfocar el enfrentamiento al estrés es importante tener en cuenta que el mismo debe ser enfrentado desde dos perspectivas: la individual y la organizacional.

Para abordar la forma en que las organizaciones deben enfrentar el estrés laboral es necesario considerar que cada organización, por poseer características que la hacen particular, debe adoptar formas de enfrentamiento acorde a la cultura que prevalece en la misma; a la par que por cuanto la organización se encuentra imbricada en un sistema de relaciones con otras organizaciones y con la sociedad en sentido general existe un conjunto de variables que no pueden ser controladas sólo por la misma, que pueden contribuir a la aparición de este.

Por tanto desarrollar estrategias para la disminución del estrés laboral implica, tener en cuenta la cultura de la organización, (nivel arquitectónico, valores y presunciones básicas que operan en la misma). Al igual evaluar variables que puedan influir en el comportamiento de las personas y grupos que se desarrollan en una organización tales como: estilos de dirección, liderazgo, comunicación organizacional e interpersonal, clima socio psicológico, estilos de solución de conflictos, distribución de funciones y claridad de las mismas, organización y diseño de los puestos de trabajo, satisfacción laboral, motivación, entre otras.

El diagnóstico de estas variables no es estático, debe buscarse la explicación del funcionamiento de ellas en la organización y como los individuos operan bajo los efectos de las mismas.

Una organización en que su sistema de gestión de recursos humanos considere al hombre el centro de todos los procesos que se dan hacia dentro y fuera de la misma traza y planifica estrategias en diferentes direcciones teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

Para la concepción y aplicación de estas estrategias resultan necesarios entre otros los siguientes aspectos:

Estudios de puestos de trabajo, que establezcan las exigencias del mismo y por consiguiente encuentren los efectos negativos del trabajo sobre el hombre que desempeñará esas funciones, entre ellos el estrés laboral.

Diseño y puesta en marcha de sistemas de selección de recursos humanos que tomen en cuenta los efectos negativos de la relación del hombre con su actividad laboral, que permitan seleccionar personas menos vulnerables al estrés que pueda generar el puesto, que se caractericen por la flexibilidad en sus estilos comunicativos y de manejo de los conflictos, o en su defecto, detectar la vulnerabilidad de estos sujetos y trabajar profesionalmente sobre los mismos.

Implementar sistemas de capacitación en los que además de las necesidades de aprendizajes detectadas se desarrollen el conjunto de competencias laborales y sociales que permitan potenciar y fortalecer a los miembros de la organización.

Promover y tomar en cuenta las habilidades necesarias para asumir los distintos cargos y dar seguimiento a quienes los ocupan, previendo los posibles estresores.

Realizar evaluaciones frecuentes a las personas que ocupan puestos capaces de generar efectos negativos. Tener en cuenta factores o grupos de riesgos tales como: embarazadas, personal de edad avanzada, que hayan padecido enfermedades y otros.

Implementar entrenamientos, y/o sesiones de relajación antes, durante y después de la jornada laboral, proponer y facilitar la realización acciones para el uso del tiempo libre y desarrollo de adecuadas relaciones interpersonales.

Estas propuestas pueden considerarse estrategias de carácter general a seguir por la organización, lo idóneo para la realización de las mismas es que la organización sea vista como un

sistema y que no se planifique por tanto de forma aislada las acciones, pues no alcanzarían los resultados esperados y necesarios para la organización y los sujetos que la conforman.

Tratando de responder la pregunta inicial y para ser consecuentes con la teoría psicológica marxista del desarrollo de la personalidad, la organización por sí sola, aun implementando las mejores acciones para la disminución del estrés, no tendrá resultado feliz si el individuo no se compromete y establece nuevos estilos de vida que le permitan asumir el reto de aprender a manejar el estrés, por lo que es importante proponer vías para el enfrentamiento individual.

Estrategias de intervención a nivel personal.

Cómo enfocar la vida

El trabajo debe, antes que todo, darnos satisfacción y tener objetivos viables para cada persona, siempre dentro del área más afín con las preferencias personales, bien sea en los negocios, el arte, la ciencia, la oficina, el taller, etc.

Además, el nuevo enfoque de la vida que estamos sugiriendo debe hacer balance entre lo que cada quien procura para sí y lo que procura para los demás, para lo que se deben observar algunas recomendaciones útiles a estos efectos:

No ser perfeccionista, pues la perfección es imposible. Si alguien tiene impulsos perfeccionistas, debe adoptar una actitud de continuo desengaño ante esta utopía fatalista.

Finalmente recordar que todos somos diferentes y que aquello que funciona para otros no necesariamente funciona para uno. Por ello cada quien necesita su propio estilo de comportamiento ante la vida.

Hay que optar por el camino de la simplicidad, pues resulta más fácil enfrentarse con las vicisitudes de la vida si evitamos las complicaciones innecesarias.

Preguntémonos si no nuestros problemas son en realidad críticos, en no pocas ocasiones tras el análisis encontramos que no es para tanto.

Pensar positivamente, vivir en forma negativa, bajo un criterio trágico produce muchas zozobras. Es oportuno contemplar el lado positivo de la vida, aunque se sienta que se falla en el intento.

No postergar enfrentarse a problemas molestos, vale más sumergirse en ellos para obtener lo mejor que sea posible, que estar a la expectativa, pues esto genera más ansiedad.

No permitamos que la falta de éxito nos desmotive, tengamos en cuenta que nadie actúa de forma perfecta, siempre existe más perdedores que triunfadores, más dirigidos que dirigentes. Si damos lo mejor ante cada situación no debe abatirnos no alcanzar totalmente los objetivos.

Estrategias para encontrarse uno mismo

Evite estar demasiado tiempo rumiando sus problemas personales, magnificándolos y cayendo en un círculo de autocompasión, autodegradación e improductividad personal.

Sea consciente de las causas de sus sentimientos de soledad, aprenda a identificar su raíz causal antes de que estos ocurran. La sola conciencia de este proceso le ayudará emocionalmente a manejarlo.

Desarrolle descargas constructivas, creativas. Haga cualquier cosa que estimule que estimule su pensamiento y le permita concentrarse en algo fuera de usted mismo. Si no tiene una profesión o trabajo realice labor filantrópica.

Trate de ver las cosas positivas de su vida pues las ha de tener, pero si cree que no posee ninguna, piense que el sólo hecho de estar vivo y sano es una bendición

Cultive su capacidad para encontrar gozo de la vida cotidiana. Tómese tiempo para apreciar y gozar la gran variedad de paisajes, sonidos y situaciones que le rodean. Paseé por un parque, escuche un concierto, desarrolle actividades con sus amigos, etc.

Sea agresivo en su actitud ante la vida involúcrese en algo emocionante y constructivo.

Evite caer en sentimiento de vacío y temor ante el futuro. Identifique y dele las perspectivas oportunas a cada temor, pues la incertidumbre es el enemigo oculto más peligroso.

Aprenda a recompensarse, por lo general somos generoso para los demás, pero para nosotros mismos.

Haga algo por ayudar a otra persona. Ponerse al servicio de otro pues genera le ayudará a salir de sus propios problemas, los sacará de su mente.

Comprométase en actividades físicas, el ejercicio es sumamente terapéutico pues genera sentimientos placenteros que inciden en su estado de ánimo.

Busque personas que deseen escucharle o ayudarle, evite aquellas que resaltan sus frustraciones y promueven su hundimiento.

No realice nada que le haga sentir peor.

Sea su propio amigo y así tendrá un amigo toda la vida. Si Ud. se aprecia lo demás lo apreciarán, si se ama los demás lo amarán

No piense que sentirse sólo y triste es una debilidad. Piense que ello es parte del ser humano.

Conozca el placer de su propia compañía y de esta forma descubrirá el centro de su propio ser

La meditación

Se entiende por meditación un estado de conciencia provocado por diversas técnicas que buscan separar un poco al individuo de su vida diaria, disminuyendo su conciencia analítica normal y logrando una "perspectiva de unidad"

La persona que medita sigue en general procedimientos especiales o realiza determinados ejercicios para lograr dicho estado. Los ejercicios de meditación pueden ser de varios tipos. En la meditación denominada concentrativa se intenta restringir la conciencia a una sola fuente invariable de estimulación durante cierto tiempo. Los que meditan pueden concentrarse mirando un objeto, poniendo atención en algún proceso como la respiración, escucharse a sí mismo cantando en voz alta, o simplemente repitiendo silenciosamente una palabra o una frase.

En el estado de meditación concentrativa cesan todas las percepciones y pensamientos activos de naturaleza analítica.

Esta sensación no dura más que algunos minutos, pero aparece como un fenómeno desligado del tiempo para el participante, quién después se siente renovado y mejor capacitado para experimentar la vida directamente.

Los investigadores Wallace y Benson, sometieron a estudios de laboratorios a un grupo de meditadores y encontraron que durante el acto de la meditación el cuerpo humano se caracteriza por una pauta de actividad ambivalente: alerta, pero a la vez muy relajada. Específicamente el ritmo metabólico del cuerpo se torna insólitamente bajo y, en consecuencia, el consumo de oxígeno, la eliminación de bióxido de carbono y el volumen y ritmo de respiración reducido. El

ritmo cardíaco también disminuye significativamente y la producción de sustancias químicas en la sangre (lactato de sodio) muestra un marcado descenso, su exceso en sangre se asocia a sentimientos de angustia.

Por su parte en la actividad eléctrica del cerebro predomina el ritmo alfa indicador de máximo reposo, que además se relaciona con sentimientos de placidez como si el cuerpo estuviera flotando en un ambiente de mucha paz, con sensación de descanso y comodidad.

Cómo meditar

Es esencial contar con ambiente tranquilo, exento de ruido proveniente del exterior, se puede usar música suave como fondo.

En el ambiente físico así logrado se procede a tranquilizar el ambiente interno, la mente debe estar libre provenientes de otras partes del cuerpo, incluyendo la musculatura. La sesión debe durar de 20 a 30 minutos.

La relajación muscular

Es capaz de propiciar una serie de cambios físicos que contrarrestan el stress. Estos cambios incluyen, como en el caso de la meditación, disminución del ritmo cardíaco y de la tensión muscular, así como reducción de la presión arterial y del ritmo de la respiración. Pero sobre todo provoca disminución de la tensión mental y sensación placentera, tanto mental como física.

Relajarse es una habilidad y como otras habilidades requiere aprenderla, así como disciplina regularidad para practicarla. Es recomendable realizar dos sesiones diarias de 30 minutos cada una.

NIVELES DE INTERVENCION SOBRE EL ESTRÉS LABORAL

<p>Nivel individual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Relajación - Técnicas de Meditación para reducir estrés ansiedad y tensión. - Biofeedback - Aplicación de Terapia cognitivo-conductual - Ejercicio físico para proteger de los efectos dañinos del estrés y aumentar la resistencia al estrés. - Entrenamiento en control del tiempo y negociación - Existencia en la organización de programas de atención al empleado que le ofrezca consejo y le remita al especialista si es preciso - Otras medidas individuales (como combinación de varias de las anteriores).
<p>Nivel organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del personal - Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores - Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo - Promoción de comunicación adecuada - Diseño del trabajo - Otras intervenciones a nivel organizacional (como combinación de varias de las anteriores)
<p>Nivel individual/organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores - Promoción del ajuste entre el empleado y el ambiente para hacer frente al desequilibrio entre recursos individuales y demandas ambientales y ajuste de expectativas - Clarificación de roles para evitar conflicto y ambigüedad de rol - Participación de los miembros de la organización en las diferentes fases del proceso de intervención - Otras intervenciones a nivel individual/organizacional (como combinación de varias de las anteriores)

Fuente: Jordan et al.,2003.

Elaborado por: Verónica Ávila

CAPITULO II

2.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Según el texto desarrollado por Sabino Ayala Villegas “La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos”.

La podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado” (Chiavenato, 1986); es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther & Davis (2000), “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”

Chiavenato (2000), refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”.

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño.

A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Según Chiavenato (2000 (Gibson, 1997) (Baggini, 1999)). La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Según Gibson (1997). La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

Según Baggini (1999). La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple su actividad y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

2.1. ¿Por qué evaluar el desempeño?

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. (Alles, 2002, p.27).

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas de cómo hacer mejorar los resultados. (Alles, 2002, p.27).

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. (Alles, 2002, p.27).

En síntesis, según: Alles (2002) las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Schein, (1982) explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer como hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal, en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa. (Alles, 2002, p.27).

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesario para la más correcta adecuación persona – puesto. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. (Alles, 2002, p.28).

Según Alles (2002), la evaluación del desempeño posibilita:

- Detectar necesidades de capacitación
- Descubrir las personas claves.
- Descubrir inquietudes del evaluado
- Encontrar una persona para un puesto
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).

- Es una ocasión para que Jefes y empleados analicen como se están haciendo las cosas.
- Para toma decisiones sobre salarios y promociones

2.2. Beneficios y problemas

Según Alles (2002), los problemas más comunes en la evaluación de desempeño son:

- Carencia de normas
- Criterios subjetivos o poco realistas
- Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador
- Errores del evaluador
- Mala retroalimentación
- Comunicaciones negativas

Para evitar estos problemas se debe:

Utilizar una adecuada herramienta de evaluación, que constará de un formulario y un instructivo.

Entrenar a los evaluadores, muchas compañías se limitan a entregar el formulario y el instructivo, pero esto no basta. La mejor herramienta puede fracasar si los evaluadores no reciben correcta y profunda capacitación sobre cómo utilizarla.

Los métodos para evaluar de desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. (Alles, 2002, p.30).

El éxito de un programa depende de varios factores; uno muy importante es cómo se lo administra. (Alles, 2002, p.30).

Según Alles (2002), tiene muchos beneficios para una organización, entre los más importantes:

- Dar a los empleados la oportunidad de repasar su desempeño y las normas con su supervisor.
- Proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado.

- Brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño.
- Aportar una base para las recomendaciones salariales.
- Determinar promociones
- Tomar decisiones de retener o despedir
- Identificar necesidades de capacitación específica
- Planear carreras para el personal

Si bien su uso más conocido o extendido está en relación con aspectos salariales y/o promoción o despido creemos que existe otro aspecto tan importante como estos no siempre reconocidos o presente tanto en evaluados como en evaluadores: la evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo.

Según Sherman, Bohlander & Snell (1999) Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño.

Los programas fallan por diferentes motivos, entre ellos, cuando los evaluadores no se toman en serio los programas, esto se soluciona con capacitación y entrenamiento, pero en ocasiones fallan por la presencia de jefes/evaluadores no sinceros durante la evaluación.

2.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño.

Según Alles (2002) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas.

El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (Alles, 2002, p.32).

Métodos basados en características

Su diseño está hecho para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esta compañía considera importantes para el presente o para un futuro. Son populares porque son sencillos y fáciles de administrar. Si el

“listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva. (Alles, 2002, p.32).

Escalas gráficas de calificación

Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características.

Método de escalas mixtas

Es una modificación del método de escala básica. En lugar de evaluar las características con una escala se le dan al evaluador tres descripciones específicas de cada característica: superior, promedio e inferior.

Método de formas narrativas

Requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado. Tiene sin embargo muchos problemas, es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

En síntesis, las evaluaciones de desempeño por características tienen a ser vagas y subjetivas. Una forma de eliminar la subjetividad es darles a estas una descripción del comportamiento a lo largo de la escala; en ese momento la evaluación de desempeño por características cambia de nombre pasando a ser una evaluación de desempeño por comportamiento.

Métodos basados en el comportamiento

Permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (Alles, 2002, p.33).

Método de incidente crítico

Se relaciona con la conducta del evaluado cuando esta origina un éxito o un fracaso poco usual en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el periodo evaluado y de este modo se puede facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado.

Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta.

Incidente crítico: suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo. (Alles, 2002, p.33).

Métodos basados en resultados

Como su nombre lo indica, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Sus defensores afirman que son más objetivos que otros métodos y otorgan más autoridad a los empleados. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción supone menos subjetividad, por lo cual quizá este menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva, sea a favor o en contra, de los evaluadores. (Alles, 2002, p.34).

Las evaluaciones por resultados pueden contaminarse por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mal) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados de accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales y puede generar actitudes sectoriales dentro de una empresa. (Alles, 2002, p.35).

Administración por objetivos

Califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable.

Es una filosofía ejecutiva propuesta por Peter Drucker (1954), según la cual los empleados fijan objetivos mediante la consulta con sus superiores; luego se utilizan estos objetivos para la evaluación de desempeño. La administración por objetivos es un sistema que conforma un ciclo, comienza por el establecimiento de metas y objetivos comunes de la organización y termina volviendo al mismo punto.

2.4. ¿Cómo realizar la Evaluación del Desempeño?

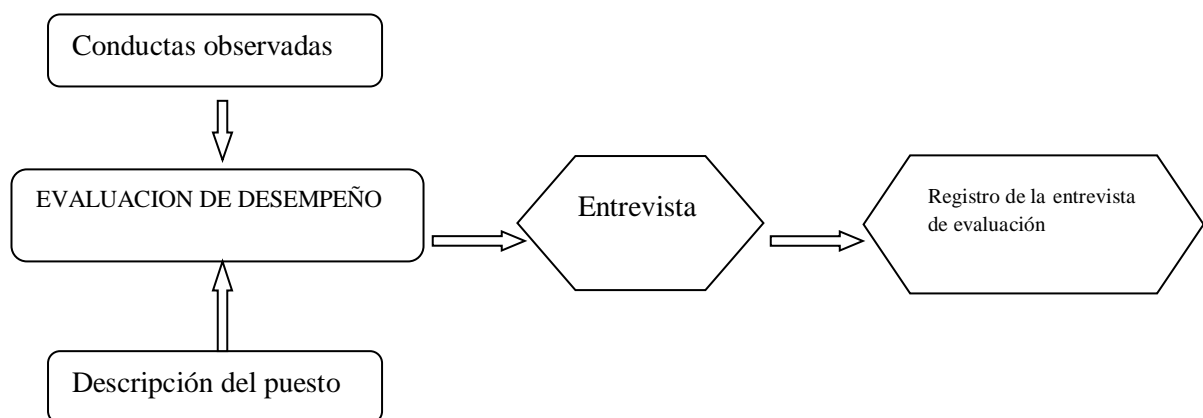
Según Alles (2002), los siguientes son los pasos a seguir para realizar la Evaluación del Desempeño.

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

De acuerdo a Alles (2002), el análisis de la gestión o el desempeño de una persona tienen a su vez tres momentos diferentes:

- Una etapa inicial de fijación de objetivos, en la que se establecen los requerimientos principales del puesto y los factores (competencias o comportamientos) prioritarios para el año. Esta etapa inicial debe materializarse en una reunión donde se establezcan estos objetivos.
- Etapas intermedias o de evaluación del progreso. Antes de llegar al período final de evaluación, generalmente un año, es aconsejable establecer con cierta periodicidad, por ejemplo; cada tres meses, cada cuatro meses, una reunión de progreso, donde se realice un balance de lo actuado en ese ejercicio en curso y el avance en la consecución de objetivos. En las reuniones deben analizarse el grado de cumplimiento de factores (en relación con el comportamiento o las competencias) o competencias, según el método de evaluación elegido por la empresa.
- Al final del período, reunión final de evaluación de los resultados, que pueden evaluar diferentes jefaturas.

La secuencia de una evaluación del desempeño debe ser:



Fuente: Alles, M.A. (2002-2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*.

Como muestra el gráfico, basándose en la descripción del puesto y en las conductas observadas es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no solo de la evaluación en sí misma, (habitualmente se utiliza un formulario), sino también del resultado de la entrevista de evaluación.

2.5. Indicadores de Rendimiento.

Según Alles (2002), una de las funciones y responsabilidades principales de los directivos a todos los niveles, es la de gestionar los recursos humanos subordinados, formando un equipo de trabajo capaz, que permita dar cumplimiento a los objetivos siguientes:

- Determinar y comunicar al trabajador la forma y medida en que está desempeñando su actividad laboral, concentrándose en la evaluación del cumplimiento de los objetivos o resultados concretos que se esperan del puesto de trabajo que ocupa. Ello implica, no solo identificar las deficiencias e insuficiencias relacionadas con su aptitud y actitud, planificar o acordar mejoras continuas para influir en su futuro, en el esfuerzo e incremento de su competitividad, sino también reconocerle el aporte que realiza a la organización en la cual se desarrolla.

- Medir objetivamente, el rendimiento de los trabajadores de la organización. Esta evaluación se realiza considerando los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas, el trabajo desarrollado y las características personales del trabajador, lo que permite a la dirección, contar con información para decidir sobre su permanencia y promoción en el empleo, así como su envío a Cursos de Capacitación profesional.

- Utilizar los resultados de la Evaluación del Desempeño como una importante técnica de dirección y de apoyo para tomar decisiones administrativas sobre los trabajadores, referidas a la selección, promoción, formación y desarrollo de procesos de idoneidad y otorgamiento del mejor derecho.

- Emplear los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño, retroalimentándolo sobre los aspectos positivos y negativos en el desempeño actual.

La siguiente valoración cualitativa y cuantitativa se aplicará en el trabajo de investigación, tomada del Formulario de Evaluación del Desempeño elaborado por la Sra. ex Jefe de Recursos Humanos Ximena Segura en el año de 1999, diseñado en base a su experiencia en el manejo del Recurso Humano y del consenso con la Gerencia General de la Compañía, quienes determinaron de acuerdo a las necesidades de la Compañía cuales eran los indicadores a ser evaluados y la escala de calificación, para lo cual se asignó para cada indicador un criterio de medida de acuerdo a su contenido, expresándolo de la forma siguiente:

- Excelente (4)
- Muy bueno (3)
- Bueno (2)
- Regular (1)

INDICADORES A MEDIR ORDEN DE PRIORIDAD EN EL FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. Según: Segura (1999).

Calidad del trabajo: Mide la capacidad demostrada en los resultados cualitativos tales como precisión, cuidado en el cumplimiento de los trabajos asignados. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Cantidad de Trabajo: Mide la cantidad de trabajo realizado y al logro de las metas alcanzadas en base a los objetivos planteados. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Cumplimiento del trabajo: Mide la oportunidad en la ejecución, terminado y entrega de trabajos. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Iniciativa: Mide la solución ingeniosa que tiene para resolver problemas. La capacidad para sugerir cambios ventajosos para facilitar su trabajo o el de los demás. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Aprendizaje: Mide la capacidad para aprender nuevas técnicas, procedimientos de trabajo. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Grado de Interés: Mide la cualidad que tiene el empleado para preocuparse en mayor o menor medida por su trabajo. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Espíritu de Superación: Mide la actitud hacia el cambio en términos de su desarrollo personal, deseo, voluntad de progresar y alcanzar posiciones de mayor relieve y autoridad. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Cumplimiento de normas: Mide la observación de los reglamentos y normas internas de la institución sean estos escritos o producto de la costumbre y cumplimiento de las órdenes impartidas. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Actitud: Mide la actitud del empleado frente a sus labores y sus compañeros. Es el acoplamiento del trabajo en grupo y la predisposición de compartir conocimientos y experiencias

se debe medir la colaboración para cumplir objetivos del equipo. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Asistencia – puntualidad - permisos: Mide todos los aspectos de puntualidad y asistencia. Hay que considerar además la frecuencia para solicitar permisos. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Énfasis en la calidad y servicio al cliente: Mide la capacidad de mirar más allá de la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente y el enfoque del cliente. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Responsabilidad y Compromiso: Mide el grado de compromiso para realizar todas las tareas asignadas así como de delegar funciones. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Identificación con la Organización: Mide la percepción de unión con una organización, a un grupo de trabajo y la vivencia como propios de sus éxitos y fracasos, es también hablar de la identificación social, pertenencia profesional. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Trabajo en equipo y colaboración: Mide la capacidad de recibir sugerencias, brindar aportes y tomar decisiones conjuntamente con los subordinados siempre y cuando las propuestas se encuentren sustentadas para otorgar el mejor resultado en la obtención de los objetivos planteados. Así como confrontar y explicar situaciones, trato apropiado con los compañeros, superiores, subordinados, personal externo. Mide el nivel de aceptación de las orientaciones del jefe y su colaboración eficaz en equipo. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Planeamiento y Organización: Mide el grado de organización del puesto, acción consistente en definir objetivos y elegir los medios aptos para alcanzarlos, es decir ¿qué hacer?, ¿cómo hacer?, y ¿Quién? debe llevarlo a cabo. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Liderazgo: Mide la habilidad necesaria de las personas para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación integrando las opiniones de los otros. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Pensamiento Analítico: Mide la destreza para utilizar efectivamente los conocimientos en situaciones prácticas y bajo presión. (4 Excelente), (3 Muy Bueno), (2 Bueno), (1 Regular).

Determinación de los indicadores a medir

- Selección del personal para la determinación de los indicadores
- Reducción del listado de Indicadores
- Cálculos necesarios de la técnica
- Conceptualizar los indicadores generales seleccionados

La evaluación final se interpretará con los siguientes conceptos:

Desempeño laboral regular: El comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña, aunque a veces no cumple con la actividad prevista.

Desempeño laboral bueno: El evaluado cumple frecuentemente con la actividad prevista, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.

Desempeño laboral muy bueno: El comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente en el trabajo realizado, cumple con la actividad prevista, aunque existen pocas cosas por superar o perfeccionar.

Desempeño laboral excelente: El evaluado sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

HIPÓTESIS

DEFINICIÓN CONCEPTUAL

“El Estrés influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.”

Según la (OMS) Organización Mundial de la Salud se define el estrés como: "la respuesta no específica del organismo a cualquier demanda del exterior". El término estrés viene del inglés el cual significa tensión, muchos especialistas indican que la tensión normal, es parte de la vida y necesaria, pero el exceso del estrés llamado distres es la negativa y afecta la vida personal y laboral.

Idalberto Chiavenato (2000) define el desempeño cómo: “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización”. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

DEFINICIÓN OPERACIONAL

VARIABLES

CUADRO DE DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTO
ESTRÉS LABORAL	NUNCA	BAJO NIVEL DE ESTRÉS 90,2	CUESTIONARIO ESTRÉS LABORAL (OIT-OMS)
	RARAS VECES		
	OCASIONALMENTE	NIVEL INTERMEDIO ESTRÉS 90.3 – 117.2	
	ALGUNAS VECES		
	FRECUENTEMENTE	ESTRÉS 117.3 -153.2	
	GENERALMENTE	ALTO NIVEL DE ESTRÉS 153.3	
SIEMPRE			
VARIABLE	INDICADORES	MEDIDAS	INSTRUMENTO
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	EXCELENTE	4	FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO
	MUY BUENO	3	
	BUENO	2	
	REGULAR	1	

Autor: Verónica Ávila

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

El Enfoque del trabajo de investigación será cuantitativo pues se recolectará y analizará los datos obtenidos como resultado de la medición de los indicadores de cada una de las variables objeto del presente estudio, en este caso variable Independiente el Estrés y la Dependiente que es el Desempeño Laboral.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación a realizar es de carácter Correlacional pues se establecerá la relación entre el Estrés y el Desempeño Laboral.

Diseño de la Investigación

El estudio es no experimental de corte transversal porque se tomaron datos directamente de los empleados en un solo momento, y no se produce control de las variables.

Descripción del Procedimiento Metodológico

La investigación se realizará en los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda, ubicada en las Calles Catalina Aldaz N34-11 y Eloy Alfaro en la ciudad de Quito. La población estará constituida por un total de 50 empleados administrativos distribuidos en los siguientes departamentos:

Población y Muestra

DEPARTAMENTO	# PERSONAS
CONTABILIDAD	6
COUNTER	6
MARKETING	4
OPERACIONES LAND	3
OPERACIONES MAR	3
RECURSOS HUMANOS	10
SISTEMAS	6
TESORERIA	2
VENTAS INTERNACIONALES	5
VENTAS NACIONALES	3
VENTAS WEB	2
TOTAL	50

Autor: Verónica Ávila

No se tomará una muestra pues se va a trabajar sobre toda la Población.

MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Métodos, Técnicas e Instrumentos a Utilizar

En la investigación se utilizará el Método Inductivo – Deductivo pues se partirá de la toma de datos a cada uno de los empleados para verificar y evaluar los resultados.

Se utilizará el Método Descriptivo porque se va a describir la relación entre el Estrés y el Desempeño Laboral.

Se utilizará un Formulario de Evaluación del Desempeño y Cuestionario de Estrés Laboral OIT –OMS.

Análisis de Validez y Confiabilidad de los Instrumentos

El Formulario de Evaluación del Desempeño que se empleó en el presente Trabajo de Investigación, es un instrumento de propiedad de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda, el mismo que ha sido empleado para el mismo efecto desde el año 1999, año en el cual la señora ex Jefe de Recursos Humanos Ximena Segura en base a sus estudios en Psicología Industrial en la Universidad Central del Ecuador y en su experiencia en el manejo del Recurso Humano junto con la Gerencia General diseñó de acuerdo a las necesidades de la compañía el formulario que se utilizó, determinaron cuáles eran los indicadores a ser evaluados y la escala de calificación, para lo cual se asignó para cada indicador un criterio de medida de acuerdo a su contenido (EXCELENTE, MUY BUENO, BUENO,REGULAR). El significado de los indicadores fue consultado en el internet y en libros.

El Cuestionario de Estrés Laboral de la Organización Internacional del Trabajo OIT – OMS, esta validado por la OIT - OMS es un auto cuestionario de estrés laboral, basado en el modelo de Ivancevich & Matteson (1989), el cual clasifica en forma más específica los tipos de respuesta ofrecidos por los trabajadores ante situaciones de estrés, estableciendo tres niveles de análisis: individual, el grupal, y el organizacional.

La presente investigación se realizó en la empresa KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C.LTDA. (Quito).

Marco Referencial

Actividad comercial: Agencias de Viajes y Actividades de Operadores Turísticos.

Año: 2014

Tipo de institución: Privada

Ubicación: Av. Catalina Aldaz N3411 y Eloy Alfaro

Antecedentes

KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C.LTDA., es una compañía ecuatoriana, con 30 años de experiencia en Turismo, dedicada a la operación turística en Galápagos y en el continente, también como agencia de viajes ofertando tickets nacionales e internacionales y paquetes turísticos internacionales.

Dispone de la infraestructura adecuada y personal técnico capacitado para asumir los pedidos realizados por los clientes

La empresa cuenta con oficinas en Quito, Guayaquil (Bodega de recepción de insumos y despacho inmediato) y Galápagos, además de barcos y vehículos para prestación de los servicios turísticos.

Con una política moderna, un gran soporte de conocimientos, personal motivado hemos logrado hoy en día un gran crecimiento en todas las áreas de turismo en Ecuador.

Constitución

Empresa constituida como compañía de responsabilidad limitada el 29 de Marzo de 1983.

Objeto Social

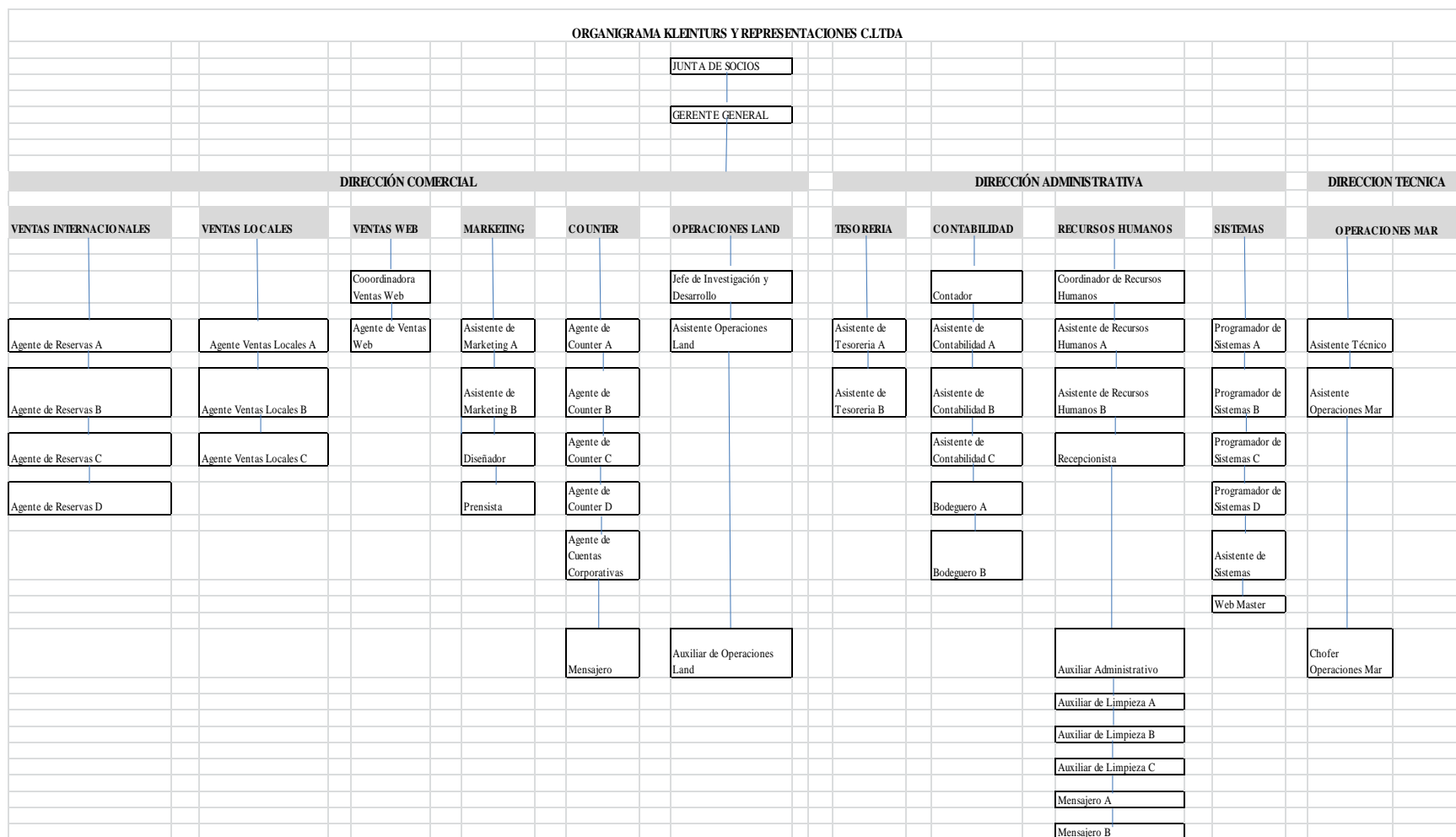
El objeto social de la Compañía son las actividades Turísticas de Agencia de Viajes y Operadora Turística.

VISIÓN: Mantener nuestro crecimiento como una empresa líder y de vanguardia a nivel turístico en el Ecuador, comprometidos con el desarrollo social económico y ambiental del país, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

MISIÓN: Brindar servicios turísticos de calidad a nuestros clientes mediante personal calificado comprometido apoyado en una infraestructura moderna y contribuyendo al desarrollo sostenible del Ecuador.

FILOSOFÍA: Mantener una estructura organizacional líder con personal leal, comprometido y APASIONADO, cuyas actividades se desarrollen para obtener un excelente servicio al cliente, que fortalezca la imagen, credibilidad, transparencia, respeto, apoyo y unidad institucional.

VALORES: Diligentes.- Conocer el valor del tiempo y esforzarse por aprovecharlo.
Amables.- Atender con cordialidad y buen humor, iluminando el ambiente con una sonrisa. Ser optimistas, aun cuando se presenten dificultades.



RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación de Tablas y Gráficos

Formulario de Evaluación del Desempeño: El formulario de Evaluación de Desempeño objeto de la investigación se ha venido aplicando en la Compañía durante los últimos quince años, el mismo que fue elaborado por la Dra. Ximena Segura ex Jefe de Recursos Humanos, en el año 1999.

Consta de 16 indicadores a evaluar que son:

1. Calidad del trabajo
2. Cantidad de Trabajo
3. Iniciativa
4. Aprendizaje
5. Grado de Interés
6. Espíritu de Superación
7. Cumplimiento de normas
8. Actitud
9. Asistencia – puntualidad - permisos
10. Énfasis en la calidad y servicio al cliente
11. Responsabilidad y Compromiso
12. Identificación con la Organización
13. Trabajo en equipo y colaboración
14. Planeamiento y Organización
15. Liderazgo
16. Pensamiento Analítico

Calificación de cada uno de los indicadores:

Excelente 4: **Desempeño laboral excelente:** El evaluado sobre cumple su actividad, los resultados sobresalen en el colectivo tanto de manera cuantitativa como cualitativamente, gozando de un adecuado prestigio.

Muy Bueno 3: **Desempeño laboral muy bueno:** El comportamiento del evaluado es efectivo y eficiente en el trabajo realizado, cumple con la actividad prevista, aunque existen pocas cosas por superar o perfeccionar.

Bueno 2: **Desempeño laboral bueno:** El evaluado cumple frecuentemente con la actividad prevista, pero necesita de un proceso de perfeccionamiento para superar algunos aspectos débiles.

Regular 1: **Desempeño laboral regular:** El comportamiento del evaluado está por debajo del requerimiento del puesto de trabajo que desempeña, aunque a veces no cumple con la actividad prevista.

CUADRO DATOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO SEGUNDO SEMESTRE AÑO 2012																											
CARGO	DEPARTAMENTO	INDICADORES																									
		CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	INICIATIVA	APRENDIZAJE	GRADO DE INTERES	ESPÍRITU DE SUPERACIÓN	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	ACTITUD	ASISTENCIA PUNTUALIDAD PERMISOS	ORIENTACION HACIA EL LOGRO	ENFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION	LIBERAZGO	PENSAMIENTO ANALITICO	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	BUQUEDA DE INFORMACION	AUTOCONTROL	INTEGRIDAD	TOTAL	PROMEDIO Y RESULTADO EVALUACION	INTERPRETACION	
BODEGUERO A	CONTABILIDAD	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	71	3,23	MUY BUENO	
BODEGUERO B	CONTABILIDAD	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	72	3,27	MUY BUENO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	CONTABILIDAD	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	77	3,50	EXCELENTE
ASISTENTE DE CONTABILIDAD B	CONTABILIDAD	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	67	3,05	MUY BUENO
CONTADOR	CONTABILIDAD	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	84	3,82	EXCELENTE
ASISTENTE DE CONTABILIDAD C	CONTABILIDAD	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	77	3,50	MUY BUENO
AGENTE CUENTAS CORPORATIVAS	COUNTER	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	2,82	MUY BUENO
MENSAJERO	COUNTER	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	57	2,59	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER A	COUNTER	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	80	3,64	EXCELENTE
AGENTE DE COUNTER B	COUNTER	2	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	2,91	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER C	COUNTER	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	72	3,27	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER D	COUNTER	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	72	3,27	MUY BUENO
DISEÑADOR	MARKETING	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87	3,95	EXCELENTE
PRESENTISTA	MARKETING	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	80	3,64	EXCELENTE
ASISTENTE DE MARKETING A	MARKETING	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	75	3,41	MUY BUENO
ASISTENTE DE MARKETING B	MARKETING	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	85	3,86	EXCELENTE
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	OPERACIONES LAND	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	78	3,55	EXCELENTE
ASISTENTE DE OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	4,00	EXCELENTE
AUXILIAR OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	4	56	2,55	MUY BUENO
ASISTENTE TECNICO	OPERACIONES MAR	3	3	3	4	3	2	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	2	4	67	3,05	MUY BUENO
CHOFER OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72	3,27	MUY BUENO
ASISTENTE DE OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	81	3,68	EXCELENTE
COORDINADOR RRHH	RECURSOS HUMANOS	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	77	3,50	MUY BUENO
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	79	3,59	EXCELENTE
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	RECURSOS HUMANOS	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	51	2,32	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS A	RECURSOS HUMANOS	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	56	2,55	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS B	RECURSOS HUMANOS	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	4	63	2,86	MUY BUENO
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	74	3,36	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA A	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	60	2,73	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA B	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	64	2,91	MUY BUENO
RECEPCIONISTA	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	62	2,82	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA C	RECURSOS HUMANOS	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	58	2,64	MUY BUENO
ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	70	3,18	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS A	SISTEMAS	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	74	3,36	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS B	SISTEMAS	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	86	3,91	EXCELENTE
PROGRAMADOR DE SISTEMAS C	SISTEMAS	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	74	3,36	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS D	SISTEMAS	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	4	66	3,00	MUY BUENO
WEBMASTER	SISTEMAS	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	74	3,36	MUY BUENO
ASISTENTE DE TESORERIA A	TESORERIA	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	4	71	3,23	MUY BUENO
ASISTENTE DE TESORERIA B	TESORERIA	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	4	72	3,27	MUY BUENO
AGENTE DE RESERVAS A	VENTAS INTERNACIONALES	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	80	3,64	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS B	VENTAS INTERNACIONALES	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	74	3,36	MUY BUENO
AGENTE DE RESERVAS C	VENTAS INTERNACIONALES	3	2	2	3	4	4	3	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	4	72	3,27	MUY BUENO
AGENTE DE RESERVAS D	VENTAS INTERNACIONALES	4	3	4	3	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	80	3,64	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS E	VENTAS INTERNACIONALES	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	80	3,64	EXCELENTE
AGENTE DE VENTAS LOCALES A	VENTAS NACIONALES	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	74	3,36	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES B	VENTAS NACIONALES	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	75	3,41	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES C	VENTAS NACIONALES	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	76	3,45	MUY BUENO
COORDINADOR VENTAS WEB	VENTAS WEB	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	74	3,36	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS WEB	VENTAS WEB	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	75	3,41	MUY BUENO

CUADRO DATOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO PRIMER SEMESTRE AÑO 2013

CARGO	DEPARTAMENTO	INDICADORES																		PROMEDIO Y RESULTADO EVALUACION	INTERPRETACION
		CALIDAD DE TRABAJO	CANTIDAD DE TRABAJO	CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	INICIATIVA	APRENDIZAJE	GRADO DE INTERÉS	ESPIRITU DE SUPERACION	CUMPLIMIENTO DE NORMAS	ACTITUD	ASISTENCIA (PUNTUALIDAD/PERMISOS)	ENFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO	IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION	TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION	PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION	LIDERAZGO	PENSAMIENTO ANALITICO	TOTAL		
BODEGUERO A	CONTABILIDAD	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	4	3	55	3,24	MUY BUENO
BODEGUERO B	CONTABILIDAD	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	54	3,18	MUY BUENO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	CONTABILIDAD	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	4	53	3,12	MUY BUENO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD B	CONTABILIDAD	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	3	38	2,24	BUENO
CONTADOR	CONTABILIDAD	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	64	3,76	EXCELENTE
ASISTENTE DE CONTABILIDAD C	CONTABILIDAD	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	58	3,41	MUY BUENO
AGENTE CUENTAS CORPORATIVAS	COUNTER	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	47	2,76	MUY BUENO
MENSAJERO	COUNTER	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	2	3	43	2,53	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER A	COUNTER	4	4	4	3	4	4	3	3	3	2	4	4	3	4	3	3	3	58	3,41	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER B	COUNTER	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3,00	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER C	COUNTER	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	42	2,47	BUENO
AGENTE DE COUNTER D	COUNTER	3	2	2	2	3	2	3	1	2	2	4	3	3	3	2	2	3	42	2,47	BUENO
DISEÑADOR	MARKETING	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94	EXCELENTE
PRESENTA	MARKETING	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94	EXCELENTE
ASISTENTE DE MARKETING A	MARKETING	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,82	EXCELENTE
ASISTENTE DE MARKETING B	MARKETING	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65	3,82	EXCELENTE
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARR	OPERACIONES LAND	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	67	3,94	EXCELENTE
ASISTENTE DE OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68	4,00	EXCELENTE
AUXILIAR OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50	2,94	MUY BUENO
ASISTENTE TECNICO	OPERACIONES MAR	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	48	2,82	MUY BUENO
CHOFER OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3,00	MUY BUENO
ASISTENTE DE OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	47	2,76	MUY BUENO
COORDINADOR RRHH	RECURSOS HUMANOS	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3,76	EXCELENTE
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	63	3,71	EXCELENTE
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	RECURSOS HUMANOS	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	43	2,53	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS A	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	49	2,88	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS B	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	57	3,35	MUY BUENO
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3,00	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA A	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	48	2,82	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA B	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2	52	3,06	MUY BUENO
RECEPCIONISTA	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	54	3,18	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA C	RECURSOS HUMANOS	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	4	2	2	2	43	2,53	MUY BUENO
ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	45	2,65	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS A	SISTEMAS	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	4	4	3	3	4	53	3,12	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS B	SISTEMAS	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	4	4	3	2	4	55	3,24	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS C	SISTEMAS	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	59	3,47	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS D	SISTEMAS	3	2	4	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	2	4	2	3	48	2,82	MUY BUENO
WEBMASTER	SISTEMAS	3	3	2	3	4	2	4	3	4	2	3	2	3	4	2	3	3	50	2,94	MUY BUENO
ASISTENTE DE TESORERIA A	TESORERIA	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	61	3,59	EXCELENTE
ASISTENTE DE TESORERIA B	TESORERIA	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	47	2,76	MUY BUENO
AGENTE DE RESERVAS A	VENTAS INTERNACIONALES	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	64	3,76	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS B	VENTAS INTERNACIONALES	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	63	3,71	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS C	VENTAS INTERNACIONALES	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3,88	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS D	VENTAS INTERNACIONALES	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	66	3,88	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS E	VENTAS INTERNACIONALES	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	64	3,76	EXCELENTE
AGENTE DE VENTAS LOCALES A	VENTAS NACIONALES	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	49	2,88	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES B	VENTAS NACIONALES	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51	3,00	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES C	VENTAS NACIONALES	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	52	3,06	MUY BUENO
COORDINADOR VENTAS WEB	VENTAS WEB	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	57	3,35	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS WEB	VENTAS WEB	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	59	3,47	MUY BUENO

Tabla 1 Evaluación del Desempeño Departamento de Contabilidad comparativo segundo semestre del 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
BODEGUERO A	3,22	MUY BUENO	3,24	MUY BUENO
BODEGUERO B	3,26	MUY BUENO	3,18	MUY BUENO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	3,49	MUY BUENO	3,12	MUY BUENO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD B	3,01	MUY BUENO	2,24	BUENO
CONTADOR	3,82	EXCELENTE	3,76	EXCELENTE
ASISTENTE DE CONTABILIDAD C	3,49	MUY BUENO	3,41	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 1 Evaluación del Desempeño Departamento de Contabilidad comparativo segundo semestre del 2012 con el primer semestre año 2013

El gráfico nos muestra que la mayoría de funcionarios del departamento de contabilidad, presentan un desempeño de nivel muy bueno.

Tabla 2 Evaluación del Desempeño Departamento de Counter comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
AGENTE CUENTAS CORPORATIVAS	3,10	MUY BUENO	2,76	MUY BUENO
MENSAJERO	2,59	MUY BUENO	2,53	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER A	3,62	EXCELENTE	3,41	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER B	2,90	MUY BUENO	3,00	MUY BUENO
AGENTE DE COUNTER C	3,24	MUY BUENO	2,47	BUENO
AGENTE DE COUNTER D	3,25	MUY BUENO	2,47	BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 2 Evaluación del Desempeño Departamento de Counter comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Según el gráfico podemos observar que la mayoría de los empleados del departamento de Counter mantienen un desempeño muy bueno, sin embargo se evidencia que de un semestre a otro tres de los empleados han disminuido el nivel de rendimiento.

Tabla 3 Evaluación del Desempeño Departamento de Marketing comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
DISEÑADOR	3,95	EXCELENTE	3,94	EXCELENTE
PRENSISTA	3,60	EXCELENTE	3,94	EXCELENTE
ASISTENTE DE MARKETING A	3,44	MUY BUENO	3,82	EXCELENTE
ASISTENTE DE MARKETING B	3,85	EXCELENTE	3,82	EXCELENTE

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 3 Evaluación del Desempeño Departamento de Marketing comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que todos los empleados del Departamento de Marketing mantienen su Evaluación del Desempeño calificada como Excelente.

**Tabla 4 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Land comparativo
segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013**

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	3,69	EXCELENTE	3,94	EXCELENTE
ASISTENTE DE OPERACIONES LAND	4,00	EXCELENTE	4,00	EXCELENTE
AUXILIAR OPERACIONES LAND	2,53	MUY BUENO	2,94	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 4 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Land comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que la valoración de la evaluación del desempeño del personal del Departamento de Operaciones Land la mayoría mantiene una calificación de Excelente.

**Tabla 5 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Mar comparativo
segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013**

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
ASISTENTE TECNICO	3,02	MUY BUENO	2,82	MUY BUENO
CHOFER OPERACIONES MAR	3,28	MUY BUENO	3,00	MUY BUENO
ASISTENTE DE OPERACIONES MAR	3,68	EXCELENTE	2,76	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 5 Evaluación del Desempeño Departamento de Operaciones Mar comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que todos los empleados del Departamento de Operaciones Mar presentan una Evaluación del Desempeño de Muy bueno, al análisis individual uno de los empleados ha sufrido una baja de calificación de Muy Bueno a Bueno.

**Tabla 6 Evaluación del Desempeño Departamento de Recursos Humanos comparativo
segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013**

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
COORDINADOR RRHH	3,50	MUY BUENO	3,76	EXCELENTE
MENSAJERO	3,59	EXCELENTE	3,71	EXCELENTE
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2,33	BUENO	2,53	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS A	2,55	MUY BUENO	2,88	MUY BUENO
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS B	2,90	MUY BUENO	3,35	MUY BUENO
MENSAJERO	3,16	MUY BUENO	3,00	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA A	2,75	MUY BUENO	2,82	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA B	2,93	MUY BUENO	3,06	MUY BUENO
RECEPCIONISTA	2,83	MUY BUENO	3,18	MUY BUENO
AUXILIAR DE LIMPIEZA C	2,65	MUY BUENO	2,53	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 6 Evaluación del Desempeño Departamento de Recursos Humanos comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que la mayoría de los empleados del Departamento de Recursos Humanos mantiene un promedio de calificación cualitativa de Evaluación del Desempeño de Muy Bueno con tendencia a Excelente.

Tabla 7 Evaluación del Desempeño Departamento de Sistemas comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
ASISTENTE DE SISTEMAS	3,18	MUY BUENO	2,65	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS A	3,34	MUY BUENO	3,12	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS B	3,90	EXCELENTE	3,24	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS C	3,35	MUY BUENO	3,47	MUY BUENO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS D	2,99	MUY BUENO	2,82	MUY BUENO
WEBMASTER	3,35	MUY BUENO	2,94	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 7 Evaluación del Desempeño Departamento de Sistemas comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que todos los empleados del Departamento de Sistemas mantienen una valoración de Muy Bueno de Evaluación del Desempeño, sin embargo indica que uno de sus empleados decae su calificación de excelente a muy bueno.

Tabla 8 Evaluación del Desempeño Departamento de Tesorería comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
ASISTENTE DE TESORERIA A	3,21	MUY BUENO	3,59	EXCELENTE
ASISTENTE DE TESORERIA B	3,26	MUY BUENO	2,76	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 8 Evaluación del Desempeño Departamento de Tesorería comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Según los resultados podemos observar que los empleados del Departamento de Tesorería presentan una calificación de Evaluación del Desempeño de Excelente y Muy Bueno.

**Tabla 9 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Internacionales comparativo
segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013**

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
AGENTE DE RESERVAS A	3,63	EXCELENTE	3,76	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS B	3,35	MUY BUENO	3,71	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS C	3,24	MUY BUENO	3,88	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS D	3,62	EXCELENTE	3,88	EXCELENTE
AGENTE DE RESERVAS E	3,60	EXCELENTE	3,76	EXCELENTE

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 9 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Internacionales comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se puede observar que la calificación de la Evaluación del Desempeño de todo el personal del Departamento de Ventas Internacionales es Excelente.

**Tabla 10 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Nacionales comparativo
segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013**

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
AGENTE DE VENTAS LOCALES A	3,53	EXCELENTE	2,88	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES B	3,40	MUY BUENO	3,00	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS LOCALES C	3,45	MUY BUENO	3,06	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 10 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Nacionales comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se puede observar que el total de los empleados del departamento de Ventas Nacionales tiene una evaluación del desempeño calificada como Muy bueno, pero también podemos observar que uno de los empleados baja su calificación de Excelente a Muy bueno.

Tabla 11 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Web comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

CARGO	2012		2013	
	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA	PROMEDIO EVALUACION INDIVIDUAL	EVALUACION CUALITATIVA
COORDINADOR VENTAS WEB	3,36	MUY BUENO	3,35	MUY BUENO
AGENTE DE VENTAS WEB	2,58	MUY BUENO	3,47	MUY BUENO

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 11 Evaluación del Desempeño Departamento de Ventas Web comparativo segundo semestre 2012 con el primer semestre año 2013

Se observa que el total de empleados del Departamento de Ventas Web mantiene una evaluación del desempeño de Muy bueno.

Tabla 12 Resultados Promedio por Departamentos de Evaluación del Desempeño

DEPARTAMENTOS	AÑO 2012	AÑO 2013
CONTABILIDAD	3,38	3,16
COUNTER	3,11	2,77
MARKETING	3,71	3,88
OPERACIONES LAND	3,41	3,63
OPERACIONES MAR	3,33	2,86
RECURSOS HUMANOS	2,92	3,08
SISTEMAS	3,35	3,04
TESORERIA	3,24	3,18
VENTAS INTERNACIONALES	3,49	3,8
VENTAS NACIONALES	3,46	2,98
VENTAS WEB	2,97	3,41
PROMEDIO ANUAL	3,30	3,25

Fuente: Formulario de Evaluación del Desempeño

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 12 Resultados Promedio por Departamentos de Evaluación del Desempeño

Se puede determinar que de acuerdo a los resultados comparativos de la Evaluación del Desempeño realizada 50 empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda., la totalidad se encuentran dentro de un rango de calificación de Muy bueno, lo que indica que el rendimiento laboral se mantiene en niveles óptimos para el desenvolvimiento de sus funciones durante los dos semestres evaluados.

Se puede concluir que los empleados que han sufrido una baja de rendimiento deberán ser atendidos por el Departamento de Recursos Humanos una vez que se determinen las razones de su baja calificación.

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL DE LA OIT – OMS

Cuestionario de Estrés Laboral: Se aplica el cuestionario de Estrés Laboral de la Organización Internacional del Trabajo, que consta de 25 preguntas, el mismo que se califica de acuerdo a la frecuencia de estrés que se considere y de acuerdo a la actividad de la siguiente manera:

Si la condición NUNCA es fuente de estrés 1

Si la condición RARAS VECES es fuente de estrés 2

Si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés 3

Si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés 4

Si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés 5

Si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés 6

Si la condición SIEMPRE es fuente de estrés 7

Calificación:

Bajo nivel de estrés 90, 2

Nivel Intermedio 90.3 – 117.2

Estrés 117.3 -153.2

Alto nivel de estrés 153.3

CUADRO DATOS ESTRÉS PRIMER SEMESTRE 2013																													
CARGO	DEPARTAMENTO	PREGUNTAS																									sumatoria	resultado	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25			
BODEGUERO A	CONTABILIDAD	2	1	3	6	3	3	4	7	3	5	2	1	4	4	3	5	4	5	1	2	3	1	3	4	4	83,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
BODEGUERO B	CONTABILIDAD	2	4	3	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5	2	6	4	3	4	3	4	2	2	4	4	87,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	CONTABILIDAD	1	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	3	3	3	74,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD B	CONTABILIDAD	4	3	5	3	6	6	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	1	2	2	2	89,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
CONTADOR	CONTABILIDAD	2	1	2	1	4	1	1	2	3	1	2	1	3	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	40,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	CONTABILIDAD	2	1	3	6	3	3	4	7	3	5	2	1	4	4	3	5	4	5	1	2	3	1	3	4	4	83,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE CUENTAS CORPORATIVAS	COUNTER	7	1	6	7	3	7	7	7	7	6	6	5	7	7	1	1	6	7	6	6	1	1	7	5	7	131,00	ESTRÉS	
MENSAJERO	COUNTER	2	4	3	5	4	3	3	2	2	4	4	4	4	5	2	6	4	3	4	3	4	2	2	4	4	87,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE COUNTER A	COUNTER	4	1	1	2	2	2	2	2	2	3	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	7	58,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE COUNTER B	COUNTER	1	2	5	1	6	1	3	2	1	2	3	4	4	5	6	7	7	6	5	4	1	2	3	5	6	92,00	NIVEL INTERMEDIO	
AGENTE DE COUNTER C	COUNTER	1	2	2	3	4	4	4	4	5	5	6	3	5	4	2	3	3	4	4	3	2	2	2	3	2	82,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE COUNTER D	COUNTER	1	2	2	4	4	1	5	6	1	1	3	2	1	3	7	7	4	3	6	3	7	1	6	7	5	92,00	NIVEL INTERMEDIO	
DISEÑADOR	MARKETING	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	1	2	2	46,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
PRENSISTA	MARKETING	1	2	2	1	4	1	1	1	1	2	1	1	2	2	4	5	7	6	6	1	7	6	1	7	2	74,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE MARKETING A	MARKETING	7	1	6	2	4	7	2	2	1	5	7	1	1	1	1	4	4	4	3	7	1	1	2	1	6	81,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE MARKETING B	MARKETING	4	3	1	1	2	4	7	7	6	4	4	2	2	1	1	6	5	7	7	2	3	2	7	2	1	91,00	NIVEL INTERMEDIO	
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARR	OPERACIONES LAND	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	3	4	1	1	3	3	2	3	2	2	1	2	1	2	1	54,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	1	2	2	5	3	1	4	1	2	4	6	2	3	2	2	6	2	5	4	7	2	2	2	5	7	82,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AUXILIAR OPERACIONES LAND	OPERACIONES LAND	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE TECNICO	OPERACIONES MAR	2	2	3	4	5	6	5	4	4	4	4	4	4	1	2	7	1	4	5	4	2	1	3	3	7	91,00	NIVEL INTERMEDIO	
CHOFER OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	1	3	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	2	4	2	3	3	3	74,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE OPERACIONES MAR	OPERACIONES MAR	2	5	4	5	6	5	4	6	4	5	5	5	5	2	5	4	3	5	6	4	5	6	5	4	5	115,00	NIVEL INTERMEDIO	
COORDINADOR RRHH	RECURSOS HUMANOS	1	1	2	2	1	1	2	2	3	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	42,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	1	1	2	3	4	7	2	7	1	1	6	6	7	6	4	3	7	6	6	7	3	4	7	6	7	114,00	NIVEL INTERMEDIO	
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	RECURSOS HUMANOS	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	1	1	34,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS A	RECURSOS HUMANOS	1	4	5	3	2	1	2	2	1	1	1	4	4	2	7	2	3	2	6	2	1	5	1	2	1	2	63,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS B	RECURSOS HUMANOS	3	5	5	4	5	6	6	4	6	4	4	5	5	6	1	3	6	6	4	6	3	1	2	4	4	108,00	NIVEL INTERMEDIO	
MENSAJERO	RECURSOS HUMANOS	4	3	5	3	6	6	4	3	5	3	3	3	4	5	4	4	3	3	4	3	4	1	2	2	2	89,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AUXILIAR DE LIMPIEZA A	RECURSOS HUMANOS	5	3	7	1	3	1	5	2	2	2	3	4	1	2	1	1	2	4	1	1	6	1	2	2	2	65,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AUXILIAR DE LIMPIEZA B	RECURSOS HUMANOS	1	1	1	1	1	1	1	2	7	1	1	1	4	2	1	2	2	2	7	1	1	1	1	1	1	45,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
RECEPCIONISTA	RECURSOS HUMANOS	3	3	2	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	3	2	3	2	2	3	2	62,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AUXILIAR DE LIMPIEZA C	RECURSOS HUMANOS	2	1	1	4	4	1	5	4	5	2	5	4	5	5	5	4	1	5	1	1	1	1	2	1	1	71,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE SISTEMAS	SISTEMAS	2	2	2	3	6	7	5	5	5	5	5	5	7	4	2	3	6	7	6	4	2	2	2	4	4	105,00	NIVEL INTERMEDIO	
PROGRAMADOR DE SISTEMAS A	SISTEMAS	5	2	2	2	1	7	7	1	1	6	5	3	6	1	1	5	7	6	2	5	1	1	1	1	4	83,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
PROGRAMADOR DE SISTEMAS B	SISTEMAS	7	1	2	3	7	7	7	7	7	6	7	7	7	1	1	2	7	7	1	5	1	1	1	1	1	98,00	NIVEL INTERMEDIO	
PROGRAMADOR DE SISTEMAS C	SISTEMAS	3	3	2	1	2	1	4	3	1	2	2	2	2	3	3	1	1	3	4	3	2	3	1	3	4	2	59,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
PROGRAMADOR DE SISTEMAS D	SISTEMAS	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
WEBMASTER	SISTEMAS	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	5	57,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
ASISTENTE DE TESORERIA A	TESORERIA	4	2	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	52,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE TESORERIA B	TESORERIA	2	1	4	3	1	1	2	2	3	1	2	1	1	1	1	3	3	3	4	2	1	1	2	1	1	47,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE RESERVAS A	VENTAS INTERNACIONALES	2	2	1	5	2	3	4	1	4	3	2	3	2	2	1	6	2	2	3	1	2	1	4	2	5	65,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE RESERVAS B	VENTAS INTERNACIONALES	2	3	3	2	2	1	3	4	2	1	5	4	2	1	2	5	4	3	1	1	3	1	3	3	3	64,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE RESERVAS C	VENTAS INTERNACIONALES	1	3	2	3	1	1	2	4	1	2	3	3	3	4	2	2	4	1	3	3	4	1	1	2	2	58,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE RESERVAS D	VENTAS INTERNACIONALES	2	4	4	3	2	1	3	4	2	1	7	7	2	1	2	6	4	2	1	1	3	1	4	2	4	73,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE RESERVAS E	VENTAS INTERNACIONALES	1	4	3	2	2	1	1	2	1	3	3	5	2	2	2	2	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	51,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE VENTAS LOCALES A	VENTAS NACIONALES	7	5	1	1	1	4	1	4	1	4	1	1	6	1	1	1	1	6	6	1	1	1	1	1	1	59,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE VENTAS LOCALES B	VENTAS NACIONALES	1	2	2	4	1	1	3	3	1	3	4	4	1	2	3	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	52,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE VENTAS LOCALES C	VENTAS NACIONALES	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	35,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
AGENTE DE VENTAS WEB	VENTAS WEB	1	1	2	5	1	1	2	5	3	3	2	2	1	4	6	3	1	1	1	2	1	5	1	4	2	60,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	
COORDINADOR VENTAS WEB	VENTAS WEB	2	3	3	4	2	2	4	1	2	1	2	2	1	2	6	2	5	4	2	2	4	3	2	5	4	70,00	BAJO NIVEL DE ESTRÉS	

Tabla 13 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Contabilidad.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
BODEGUERO A	83	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
BODEGUERO B	87	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE CONTABILIDAD A	74	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE CONTABILIDAD B	89	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
CONTADOR	40	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE CONTABILIDAD C	83	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT–OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 13 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Contabilidad.

Se puede observar que todos los empleados del Departamento de Contabilidad presentan un nivel de estrés laboral bajo, lo que indica que tienen un manejo apropiado del trabajo a presión.

Tabla 14 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Counter.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE CUENTAS CORPORATIVAS	131	ESTRÉS
MENSAJERO	87	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE COUNTER A	58	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE COUNTER B	92	NIVEL INTERMEDIO
AGENTE DE COUNTER C	82	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE COUNTER D	92	NIVEL INTERMEDIO

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT–OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 14 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Counter.

De acuerdo a los resultados se puede observar que la mayoría de los empleados del Departamento de Counter presenta un nivel de estrés bajo, sin embargo dos de los empleados presenta un nivel intermedio y uno de los empleados Estrés, lo que debería considerarse una alerta para la Gerencia General y el Departamento de Recursos Humanos.

Tabla 15 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Marketing.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
DISEÑADOR	46	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
PRENSISTA	74	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE MARKETING A	81	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE MARKETING B	91	NIVEL INTERMEDIO

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 15 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Marketing.

Se puede observar que la mayoría de los empleados del Departamento de Marketing presentan un Bajo nivel de estrés.

Tabla 16 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Land.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
JEFE DE INVESTIGACION Y DESARR	54	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE OPERACIONES LAND	82	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AUXILIAR OPERACIONES LAND	28	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 16 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Land.

Se puede observar que todos los empleados del Departamento de Operaciones Land presenta un nivel bajo de estrés, determinando un buen manejo de trabajo a presión.

Tabla 17 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT –OMS Departamento de Operaciones Mar.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE TECNICO	91	NIVEL INTERMEDIO
CHOFER OPERACIONES MAR	74	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE OPERACIONES MAR	115	NIVEL INTERMEDIO

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT–OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 17 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT –OMS

Departamento de Operaciones Mar.

Se puede observar que la mayoría de los empleados del Departamento de Operaciones Mar presenta un nivel de estrés intermedio lo que se podría considerar como una alerta para la Gerencia y el Departamento de Recursos Humanos para establecer medidas de control.

Tabla 18 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Recursos Humanos.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
COORDINADOR RRHH	42	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
MENSAJERO	114	NIVEL INTERMEDIO
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	34	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS A	63	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS B	108	NIVEL INTERMEDIO
MENSAJERO	89	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AUXILIAR DE LIMPIEZA A	65	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AUXILIAR DE LIMPIEZA B	45	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
RECEPCIONISTA	62	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AUXILIAR DE LIMPIEZA C	71	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT–OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 18 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Operaciones Recursos Humanos.

Se puede observar que la mayoría de los empleados del Departamento de Recursos Humanos presenta un nivel de estrés bajo.

Tabla 19 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Sistemas.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE SISTEMAS	105	NIVEL INTERMEDIO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS A	83	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
PROGRAMADOR DE SISTEMAS B	98	NIVEL INTERMEDIO
PROGRAMADOR DE SISTEMAS C	59	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
PROGRAMADOR DE SISTEMAS D	28	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
WEBMASTER	57	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 19 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Sistemas.

Se puede observar que la mayoría de los empleados del Departamento de Sistemas presenta un nivel de estrés bajo.

Tabla 20 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Tesorería.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE TESORERIA A	52	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
ASISTENTE DE TESORERIA B	47	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 20 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Tesorería.

Se observa que todos los empleados del Departamento de Tesorería presentan un nivel de estrés bajo lo que indica que se encuentran en equilibrio ante el manejo de situaciones estresantes y de trabajo a presión.

Tabla 21 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Internacionales.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE RESERVAS A	65	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE RESERVAS B	64	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE RESERVAS C	58	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE RESERVAS D	73	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE RESERVAS E	51	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 21 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Internacionales.

Se observa que todo el personal del Departamento de Ventas Internacionales presenta un nivel de estrés bajo lo que indica que se encuentran en equilibrio ante el manejo de situaciones estresantes, de trabajo a presión y de cumplimiento de estrategias y políticas de ventas.

Tabla 22 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Nacionales.

CARGO	PUNTAJE	NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE VENTAS LOCALES A	59	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE VENTAS LOCALES B	52	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE VENTAS LOCALES C	35	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 22 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Nacionales.

Se observa que todo el personal del Departamento de Ventas Nacionales presenta un nivel de estrés bajo lo que indica que se encuentran en equilibrio ante el manejo de situaciones estresantes, de trabajo a presión y de cumplimiento de estrategias y políticas de ventas.

Tabla 23 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Web.

CARGO	PUNTAJE	NÍVEL DE ESTRÉS
AGENTE DE VENTAS WEB	60	BAJO NIVEL DE ESTRÉS
COORDINADOR VENTAS WEB	70	BAJO NIVEL DE ESTRÉS

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 23 Resultados de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS Departamento de Ventas Web.

Se observa que todos los empleados del Departamento de Ventas Web presentan un nivel de estrés bajo lo que indica que se encuentran en equilibrio ante el manejo de situaciones estresantes, de trabajo a presión y de cumplimiento de estrategias y políticas de ventas.

Tabla 24 Resultados Generales de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS

NIVELES DE ESTRÉS	PERSONAS
BAJO NIVEL DE ESTRÉS	40
NIVEL INTERMEDIO	9
ESTRÉS	1
NIVEL ALTO DE ESTRÉS	0
TOTAL	50

Fuente: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT-OMS

Autor: Verónica Ávila

Interpretación: Tabla 24 Resultados Generales de Cuestionario Estrés Laboral de la OIT -OMS

Podemos observar que de los 50 encuestados 0 personas tienen un nivel alto de estrés, el factor predominante de 40 empleados indica que la mayoría presentan un nivel bajo de estrés laboral, sin embargo el rango comprendido entre el nivel intermedio de estrés y Estrés que representan 10 empleados deberían considerarse como una alerta para el Departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General, para empezar a considerar impartir en este grupo estrategias para manejo de estrés.

COMPROBACION DE HIPOTESIS

Hipótesis de Investigación:

H1: “El Estrés influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.”

Hipótesis de Nula:

Ho: “El Estrés no influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.”

Nivel de significación

Se trabaja con un error del 5% y 95% será el nivel de confiabilidad de la investigación.

Criterio

Rechace la H_0 : si $\chi^2_c \leq -16.9$ o $\chi^2_c \geq 16.9$ a dos colas

Cálculos

Tabla N25. Frecuencias Observadas

		ESTRÉS				suma
		Bajo nivel de Estrés	Intermedio	Estrés	alto nivel de Estrés	
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Excelente	13	2	0	0	15
	Muy Bueno	25	6	1	0	32
	Bueno	2	1	0	0	3
	Regular	0	0	0	0	0
	suma	40	9	1	0	50

Autor: Verónica Ávila

Tabla N26. Calculo de hipótesis

Celda		fo	fe	(fo-fe)^2/fe
Excelente	Bajo nivel de Estrés	13	12,00	0,08
Muy Bueno		25	25,60	0,01
Bueno		2	2,40	0,07
Regular		0	0,00	0,00
Excelente	Intermedio	2	2,70	0,18
Muy Bueno		6	5,76	0,01
Bueno		1	0,54	0,39
Regular		0	0,00	0,00
Excelente	Estrés	0	0,30	0,30
Muy Bueno		1	0,64	0,20
Bueno		0	0,06	0,06
Regular		0	0,00	0,00
Excelente	Alto nivel de Estrés	0	0,00	0,00
Muy Bueno		0	0,00	0,00
Bueno		0	0,00	0,00
Regular		0	0,00	0,00
		50		1,31

Autor: Verónica Ávila

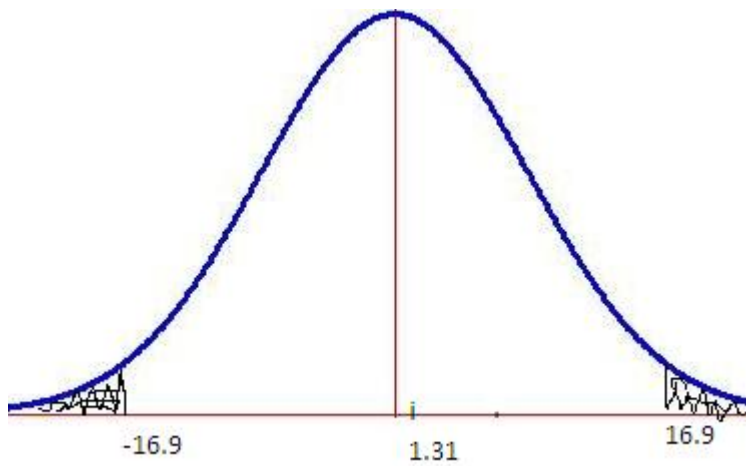
$$gl=f-1*c-1$$

$$gl=4-1*4-1$$

$$gl=9$$

$$\text{chi teórico}=16,9$$

Decisión:



Como el valor es 1.31 que se encuentra en la zona de aceptación o dentro de los valores -16.9 y 16.9 queda comprobada la hipótesis que dice: **“El Estrés influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.”**

La relación es inversa porque a menor nivel de estrés hay un mejor desempeño y a mayor nivel de estrés se presenta un bajo nivel de desempeño.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Se concluye al comprobarse la Hipótesis con los resultados comparativos obtenidos al evaluar a 50 empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda., que el estrés influye en el Desempeño Laboral en una relación inversa es decir a mayor estrés menor rendimiento laboral y a menor estrés mayor rendimiento laboral.
2. Al analizar los resultados obtenidos del test estrés laboral de la Organización Internacional del Trabajo, podemos determinar que el 80% de los empleados presenta un nivel bajo de estrés laboral, lo que indica que el personal se encuentran desempeñando sus funciones con eficiencia y mantienen un control del estrés que no afecta a su desempeño laboral, un 18% de empleados que dan como resultado tener un nivel intermedio de estrés laboral esto es en las áreas de Marketing, Counter, Operaciones Mar, Recursos Humanos y Sistemas lo que representa un foco de alerta para que la Compañía considere investigar cuales son los factores que inciden para que las personas presenten un nivel de estrés intermedio, adicional el 12% representado por un empleado del área de Counter presenta nivel denominado Estrés, sería el primer estudio que debe tomarse en cuenta e implementar medidas de control, tales como planes de capacitaciones sobre métodos y técnicas para sobrellevar el estrés, aplicar estrategias de motivación y propender a que exista un programa continuo de vigilancia del estrés a cargo de profesionales.
3. Determinamos que el 80% de los empleados está dentro de una calificación de MUY BUENO, es decir se encuentran motivados, capaces de realizar sus tareas de una forma eficiente, adecuada, cumpliendo los objetivos empresariales; esto implica que el rendimiento laboral está en niveles óptimos, manejando las competencias de cada puesto de trabajo, cantidad, calidad de trabajo y brindando un servicio de calidad interno y externo.
4. Podemos concluir al analizar comparativamente la influencia del estrés en el desempeño laboral de los empleados objeto de estudio, que tanto los niveles de Estrés bajos y el Desempeño Laboral Muy Bueno se han mantenido lo que significa que la compañía ha manejado políticas organizacionales efectivas.

Recomendaciones

1. Si bien la Compañía según los resultados de la investigación demuestra haber realizado el mismo trabajo por muchos años para mantener los niveles de estrés en un nivel bajo, se recomienda realizar evaluaciones periódicas acerca de Estrés Laboral, hacer los seguimientos adecuados en aquellos puestos de trabajo donde se ha detectado que el estrés laboral influye en el desempeño y brindar asistencia individual y organizacional, aplicando las estrategias de manejo de estrés a cargo de profesionales.
2. Tomar medidas preventivas para el manejo del estrés, aplicando estrategias para mantener un ambiente laboral adecuado, acciones dirigidas a las características de la organización, cultura corporativa, funciones, capacitaciones, fortaleciendo los canales de comunicación de la Compañía, mejoras físicas, ergonómicas y haciendo participe a todos los empleados de los cambios y decisiones empresariales, desde el punto de vista de que el estrés afecta todos los ámbitos de la vida de un individuo, e influye en su rendimiento laboral.
3. El estudio constituye una herramienta para la empresa como medio para mejorar la gestión del Talento Humano, ubicar al empleado en el puesto ideal de sus competencias, se recomienda que la compañía reestructure su Formulario de Evaluación del Desempeño en función de cada cargo, evitando generalidades y que los resultados sean más objetivos.
4. Se recomienda la revisión de la gestión que la Compañía ha realizado durante los períodos de estudio tanto para el manejo del Estrés como de la Evaluación del Desempeño laboral de forma que se pueda tender al mejoramiento continuo.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Tangibles

- Alles, M. (2002-2004). Desempeño por Competencias Evaluación de 360°. Buenos Aires Argentina: Ediciones Garnica S.A.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los Recursos Humanos (Octava ed.). Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Comisión Europea. (2000). Estrés Laboral.
- Drucker, P. (1954). En C. d. Alles.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. 159-165.
- Ivancevich, J. (1989). Estrés y trabajo. México: Trillas.
- Kalimo, R. (1988). Los factores psicosociales en el trabajo. Organizacion Mundial de la Salud.
- Merín Reig, Cano Vindel & Miguel Tobal. (1995). El estrés laboral: bases teóricas y marco de intervención. Ansiedad y Estrés.
- O.I.T. (1986). Factores Psicosociales en el Trabajo. 1-81. Ginebra.
- OIT. (1993). El Trabajo en el mundo. Cap. 5.
- OMS. (1992). La Organización del Trabajo y el Estrés. Protección de la Salud de los Trabajadores, 1-27.
- Peiro, J. (1999). Desencadenantes del estrés laboral. Madrid: Piramide.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración Moderna de personal (Séptima ed.). Thomson.
- Schuler, R. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. Organizational Behavior and Human Performance (Segunda ed.).
- Selve, H. (1956). The stress of life. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Sherman, Bohlander & Snell. (1999). Administración de Recursos Humanos. En C. d. Alles. Mexico: Thomsom.
- Slipak, O. (1996). Tipos de estrés laboral. Alcmeon.
- Werther William & Davis Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (Quinta ed.). McGraw-Hill.

Virtuales

- Ayala, S. (s.f.). Administración de Recursos Humanos. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de <http://es.slideshare.net/ElyelizReyes/sabino-ayala-villegas-administracion-de-recursos-humanos+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Baggini. (1999). Evaluación del Desempeño. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html
- Defrank & Cooper. (1987). Estrés Laboral. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_6.shtml

Doval, Y., Moleiro, O., Rodríguez, R. (2004). Estrés laboral, Consideraciones sobre sus características y formas. Recuperado el 11 de 07 de 2014, de http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/argonro01_1.htm

Enciclopedia Universal Espasa Calpe. (15 de 7 de 2014). Estrés. Obtenido de <http://www.portalplanetasedna.com.ar/estres.htm>

Gibson. (1997). Evaluación del Desempeño. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html

Mattenson & Ivanevich. (1987). Estrés Laboral. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_6.shtml

McGrath, J. (1976). Stress and Behavior in Organizations. Obtenido de books.google.com.ec/books?isbn=1135630364

Murphy. (1988). Estrés Laboral. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/capitulo3_6.shtml

Real Academia Española. (s.f.). Estrés. Obtenido de <http://buscon.rae.es/dpdI/SrvltConsulta?lema=estrés>

Rosenman & Fridman. (s.f.). Sociedad Argentina de Medicina del Estrés. Obtenido de Personalidad Tipo A: 1. Rosenman & Fridman. (1957). Sociedad Argentina de Medicina del Estrés. "Personalidad tipo A". Estados Unidos. Recuperado de http://www.sames.org.ar/web/Principal_sinestres.htm

Schein, E. (1982). Psicología de la Organización . Obtenido de Dentro del libro de Martha Alles: books.google.com.ec/books?isbn=9506417520

Villalobos. (1999). Efectos del estrés sobre la organización. Recuperado el 10 de 6 de 2014, de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/estr-s-laboral-el-juego-de-las-contradicciones>

Wallace y Benson. (s.f.). Estrés Laboral. Recuperado el 4 de 6 de 2014, de www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/Estrés%20Laboral.doc

http://www.ergonomia.cl/eee/Inicio/Entradas/2012/4/2_Texto_O.I.T._sobre_estres_laboral.html

http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/index.html

http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

<http://www.harmony-at-work.org/estres-oms.html>

<http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/ManejoStressLaboral.pdf>

<http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol4_2/a06.pdf

<http://www.web-mix.ws/pyme/2010/04/tecnicas-para-el-control-del-estres-laboral/>

http://www.alcmeon.com.ar/5/19/a19_03.htm

http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf?ua=1

http://www.sames.org.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=217%3Aestres-laboral&catid=41%3Aarticulos-para-el-publico&Itemid=60

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>

<http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano>

ANEXOS

Anexo a: **Plan Aprobado**



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CARRERA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Línea de Investigación: Salud y Seguridad ocupacional en las organizaciones el sector de servicios turísticos. El estrés y su repercusión en el Desempeño Laboral.

Título del Proyecto: El Estrés y su influencia en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.

Alumna: Verónica Gyssela Ávila Villafuerte

Tutor: Dr. Benjamín Meza Oleas

Año: 2013

1. TÍTULO

EL ESTRÉS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA KLEINTURS Y REPRESENTACIONES C.LTDA.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación se referirá a, cómo el Estrés influye en el Desempeño Laboral. En la actualidad el estrés es un tema muy vigente en todos los ámbitos debido a las condiciones ambientales, sociales, personales y económicas; ocasionan que las personas estén expuestas a eventos considerados como estresantes, por esta razón es importante en este caso determinar los niveles de estrés laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda., y sus repercusiones en el Desempeño de sus empleados.

Se ha observado que el Estrés Laboral es uno de los principales factores que repercuten en el desempeño de los trabajadores, satisfacción laboral, relaciones humanas, limita la parte productiva en las labores y se convierte en una forma de vida de los trabajadores dentro y fuera de las organizaciones que afecta su salud mental y física, por lo que es importante el conocimiento oportuno; de forma que se puedan tomar las medidas necesarias preventivas e instruir a todo el personal sobre estrategias de como sobrellevar el Estrés.

Consideramos también que el rendimiento puede ser resultado de factores internos y externos propios de la organización que imposibilitan la ejecución de las tareas de forma adecuada, con este fin se evaluará al personal para determinar alternativas, políticas y mejoras en beneficio tanto para los empleados como para la organización.

La Evaluación del Desempeño aportará en la determinación de los niveles de competencias de cada individuo para el puesto, cantidad y calidad de trabajo, iniciativa, motivación, etc.

Para la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda., el recurso más valioso es la gente que trabaja para la empresa, por lo que la seguridad y salud es lo primordial

dentro de su gestión, se encuentra comprometida en proporcionar un ambiente seguro y sano para sus trabajadores.

El estudio es factible debido a que se cuenta con la aprobación y apoyo de la Gerencia General de la Compañía, quienes brindan su apertura e interés con respecto al tema, recursos económicos, tecnológicos, bibliografía.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el Estrés en el Desempeño Laboral?

Debido a que el estrés laboral es un problema de gran preocupación para los empresarios y trabajadores en todos los sectores empresariales, se considera de relevancia su investigación, como medio de entregar aportes para determinar su repercusión del Desempeño de los trabajadores.

Los trabajadores ven como consecuencia del Estrés Laboral un agotamiento de energía y baja de rendimiento reflejado en los indicadores de Evaluación del Desempeño, por esta razón y debido a que existe una afectación en el desarrollo diario del trabajo, se decide realizar el presente estudio para investigar los niveles de estrés Laboral en los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda, identificar síntomas, características, tomar medidas preventivas, y conocer sus repercusiones en el Desempeño Laboral considerando que para las empresas de servicios y en este caso del sector turístico el Recurso Humano en todos los niveles constituye el factor fundamental para la prestación correcta y calidad de los servicios, es quien determina el éxito o el fracaso de las organizaciones.

Preguntas

¿Cómo comprobar si el estrés influye en el desempeño de los trabajadores administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.?

¿Cuáles son los niveles de Desempeño en los empleados?

¿Cómo influye el Estrés en el Desempeño Laboral?

Objetivo General

Determinar cuál es el impacto del Estrés en el Desempeño Laboral en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C. Ltda.

Objetivos Específicos

- 1.- Evaluar niveles de estrés en los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.
- 2.- Evaluar niveles de Desempeño Laboral que presentan los empleados la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.
- 3.- Realizar el estudio comparativo de la influencia del estrés en el desempeño de los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.

Delimitación espacio temporal

La investigación se realizará en los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda., ubicada en la provincia de Pichincha, Cantón Quito Parroquia Benalcázar, en la dirección Catalina Aldaz N3411 y Eloy Alfaro; sujetos de investigación serán 50 empleados, el periodo de estudio será de mayo a octubre del año 2013.

4. MARCO TEORICO

Posicionamiento teórico

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T. 1986. Factores Psicosociales en el Trabajo. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra. P.p. 1-81) el estrés laboral se conceptualiza como el conjunto de fenómenos que se suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes lesivos derivados directamente del trabajo o que con motivo de este, pueden afectar la salud del trabajador.

2) Factores Psicosociales en el Trabajo.

Los factores psicosociales en el trabajo representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador, algunos son de carácter individual, otros se refieren a las expectativas económicas o de desarrollo personal y otros más a las relaciones humanas y sus aspectos emocionales. El enfoque más común para abordar las relaciones entre el medio ambiente psicológico laboral y la salud de los trabajadores ha sido a través del concepto de estrés.

Tanto en los países en desarrollo como en los estados industrializados el medio ambiente de trabajo en conjunto con el estilo de vida provocan la acción de factores psicológicos y sociales negativos.

Por ello la importancia de su estudio desde el punto de vista profesional ha ido aumentando día con día, estos estudios deben incluir tanto los aspectos fisiológicos y psicológicos, como también los efectos de los modos de producción y las relaciones laborales.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Los principales factores psicosociales generadores de estrés presentes en el medio ambiente de trabajo involucran aspectos de organización, administración y sistemas de trabajo y desde luego la calidad de las relaciones humanas.

Por ello, el clima organizacional de una empresa se vincula no solamente a su estructura y a las condiciones de vida de la colectividad del trabajo, sino también a su contexto histórico con su conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales.

Así, el crecimiento económico de la empresa, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad de la organización dependen además de los medios de producción, de las condiciones de trabajo, de los estilos de vida, así como del nivel de salud y bienestar de sus trabajadores.

En la actualidad se producen acelerados cambios tecnológicos en las formas de producción que afectan consecuentemente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral y aumentando la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Otros factores externos al lugar de trabajo pero que guardan estrecha relación con las preocupaciones del trabajador se derivan de sus circunstancias familiares o de su vida privada, de sus elementos culturales, su nutrición, sus facilidades de transporte, la vivienda, la salud y la seguridad en el empleo.

Algunos de los principales factores psicosociales que con notable frecuencia condicionan la presencia de estrés laboral se señalan a continuación:

A) Desempeño Profesional:

Trabajo de alto grado de dificultad, trabajo con gran demanda de atención, actividades de gran responsabilidad, funciones contradictorias, creatividad e iniciativa restringidas, exigencia de decisiones complejas, cambios tecnológicos intempestivos, ausencia de plan de vida laboral, amenaza de demandas laborales.

B) Dirección:

Liderazgo inadecuado, mala utilización de las habilidades del trabajador; mala delegación de responsabilidades, relaciones laborales ambivalentes, manipulación o coacción del trabajador, motivación deficiente, falta de capacitación y desarrollo del personal, carencia de reconocimiento, ausencia de incentivos, remuneración no equitativa, promociones laborales aleatorias.

C) Organización y Función:

Prácticas administrativas inapropiadas, atribuciones ambiguas, desinformación y rumores, conflicto de autoridad, trabajo burocrático, planeación deficiente, supervisión punitiva.

D) Tareas y Actividades:

Cargas de trabajo excesivas, autonomía laboral deficiente, ritmo de trabajo apresurado, exigencias excesivas de desempeño, actividades laborales múltiples, rutinas de trabajo obsesivo, competencia excesiva, desleal o destructiva, trabajo monótono o rutinario, poca satisfacción laboral.

E) Medio Ambiente de Trabajo:

Condiciones físicas laborales inadecuadas, espacio físico restringido, exposición a riesgo físico constante, ambiente laboral conflictivo, trabajo no solidario, menosprecio o desprecio al trabajador.

F) Jornada Laboral:

Rotación de turnos, jornadas de trabajo excesivas, duración indefinida de la jornada, actividad física corporal excesiva.

G) Empresa y Entorno Social:

Políticas inestables de la empresa, ausencia de corporativismo, falta de soporte jurídico por la empresa, intervención y acción sindical, salario insuficiente, carencia de seguridad en el empleo, subempleo o desempleo en la comunidad, opciones de empleo y mercado laboral.

Otro concepto actual es el llamado Síndrome de Burnout que ha sido objeto de amplios estudios en el último tiempo. Las investigaciones sobre el estrés laboral, sus consecuencias y características, han permitido determinar la existencia de un nuevo fenómeno particular de estrés laboral que se denomina Síndrome de Burnout, también conocido como el síndrome de “Quemarse en el trabajo”, el cual se caracteriza por presentar en el trabajador un agotamiento físico y psicológico, baja motivación, agotamiento emocional y actitudes negativas hacia sí mismo y los demás y un sentimiento de inadecuación hacia su labor profesional. Todo esto conduce a que los

trabajadores formulen críticas y quejas en cuanto a las condiciones en que se desarrollan sus actividades laborales, sus relaciones interpersonales y los obstáculos que se encuentran en el desarrollo de su carrera profesional, significando un perjuicio para la salud y afectando el clima organizacional en el que las personas desarrollan su trabajo. Esto ha llevado a que en los últimos años el Síndrome de Burnout se constituya de manera creciente en uno de los focos de atención muy importante tanto para su estudio, tratamiento y prevención.

La desmotivación, el desinterés, el malestar interno o la insatisfacción laboral, son algunos de los aspectos que caracterizan el síndrome, como lo indica (Herbert Freudenberg en 1974). No hay un consenso global para explicar este síndrome y una de las teorías más aceptadas como consenso internacional es la proporcionada por Maslach en (1976), en la que estaría caracterizado en tres dimensiones: el agotamiento emocional, la despersonalización y la realización personal. Lo anterior involucra una serie de conductas como: el deterioro del rendimiento, la pérdida de la responsabilidad, y pérdida de la motivación.

DESEMPEÑO

La palabra desempeño describe el grado en que se logran las tareas en el trabajo de un empleado. Indica también, de acuerdo con los resultados que se logran, si la persona cumple o no los requisitos de su puesto. La evaluación del desempeño incluye comunicar al trabajador como es su rendimiento, así como el establecimiento de un plan de mejoramiento según Joaquín Rodríguez Valencia

DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Idalberto Chiavenato la define como: Un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo de su potencial de desarrollo. Chiavenato, Idalberto (2002), Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial McGraw-Hill. Bogotá Colombia.

W.Wether y K. Davis la definen como: el proceso mediante el cual las organizaciones evalúan el desempeño de sus empleados en el trabajo. La evaluación del desempeño es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de

personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con el potencial más alto que el exigido para el puesto de motivación. La importancia de la evaluación del desempeño se debe, por consiguiente, a que con base en los tipos de problemas identificados es posible desarrollar las políticas adecuadas a las necesidades de la organización según Rodríguez Valencia Joaquín.

PLAN ANALITICO

CAPITULO UNO

1.- El Estrés

1.1 Generalidades sobre el termino Estrés.

1.2 Tipos de Estrés

1.2.1 Estrés Laboral.

1.3 Tipos de Estrés Laboral

1.4 Factores Psicosociales asociados al Estrés Laboral.

1.5 Causas y Efectos del Estrés Laboral

1.6 Estrategias para sobrellevar el Estrés.

CAPITULO DOS

1.- Evaluación del Desempeño Laboral

1.1 ¿Por qué evaluar el desempeño?

1.2 Beneficios y problemas

1.3 Métodos de la Evaluación del Desempeño.

1.4 ¿Cómo realizar la Evaluación del Desempeño?

1.5. Indicadores de Rendimiento.

Referencias bibliográficas

1. Alles, M.A. (2002-2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Garnica S.A.
2. Chiavenato, Idalberto. *Administración de los recursos humanos*. Bogotá, McGraw-Hill, 2000.
3. Rodríguez Valencia Joaquín.- *Administración moderna de personal séptima edición*
4. Schuler, R.S., *Definition and conceptualization of stress in organizations. Organizational Behaviour and Human Performance*, (1980).
5. McGrath, J., *Stress and Behaviour in Organizations*. Chicago: Rand McNally (1976).

NOTAS

Real Academia Española. Estrés. On line

<http://buscon.rae.es/dpdI/SrvltConsulta?lema=estres>.

Rosenman y Fridman. Sociedad Argentina de Medicina del Estrés. “Personalidad tipo A”. Estados Unidos. 1957. On line

http://www.sames.org.ar/web/Principal_sinestres.htm.

INTERNET

www.losrecursoshumanos.com

http://www.ergonomia.cl/eee/Inicio/Entradas/2012/4/2_Texto_O.I.T._sobre_estres_laboral.html

http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/index.html

http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf

<http://www.harmony-at-work.org/estres-oms.html>

<http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/ManejoStressLaboral.pdf>

<http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION

El Enfoque del trabajo de investigación será mixto pues se medirá e interpretará las variables Independiente el Estrés y la Dependiente que es el Desempeño Laboral que ha sido motivo de esta investigación.

6. TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación a realizar es de carácter Correlacional pues se establecerá la relación entre el Estrés y el Desempeño Laboral.

7. FORMULACION DE HIPOTESIS

El Estrés influye en el Desempeño Laboral de los empleados de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.

CUADRO DE DEFINICION OPERATIVA DE VARIABLES				
VARIABLE	INSTRUMENTO	FACTORES	INDICADORES	DEFINICION OPERATIVA
ESTRÉS LABORAL	CUESTIONARIO O ESTRÉS LABORAL (OIT-OMS)	CLIMA ORGANIZACIONAL	NUNCA RARAS VECES OCASIONALMENTE ALGUNAS VECES FRECUENTEMENTE GENERALMENTE SIEMPRE	BAJO NIVEL DE ESTRÉS NIVEL INTERMEDIO ESTRÉS ALTO NIVEL DE ESTRÉS
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
		TERRITORIO ORGANIZACIONAL		
		TECNOLOGIA		
		INFLUENCIA DEL LIDER		
		FALTA DE COHESION		
		RESPALDO DEL GRUPO		
VARIABLE	INSTRUMENTO	FACTORES	INDICADORES	DEFINICION OPERATIVA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	CALIDAD DE TRABAJO	EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR	1 A 4
		CANTIDAD DE TRABAJO		
		CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO		
		INICIATIVA		
		APRENDIZAJE		
		GRADO DE INTERES		
		ESPIRITU DE SUPERACION		
		CUMPLIMIENTO DE NORMAS		
		ACTITUD		
		ASISTENCIA/PUNTUALIDAD/PERMISOS		
		ORIENTACION HACIA EL LOGRO		
		ENFASIS EN LA CALIDAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE		
		RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO		
		IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN		
		TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION		
		PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN		
		LIDERAZGO		
		PENSAMIENTO ANALÍTICO		
		PENSAMIENTO CONCEPTUAL		
		BUSQUEDA DE INFORMACION		
		AUTOCONTROL		
		INTEGRIDAD		

8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es no experimental de corte transversal porque se tomarán datos directamente de los empleados en un solo momento, y no se produce control de las variables.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Población

La investigación se realizará en los empleados administrativos de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda, ubicada en las Calles Catalina Aldaz N34-11 y Eloy Alfaro en la ciudad de Quito.

La población estará constituida por un total de 50 empleados.

Diseño de la muestra

No se tomará una muestra pues se va a trabajar sobre toda la Población.

10. MÉTODOS , TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

En la investigación se utilizará el Método Inductivo – Deductivo pues se partirá de la toma de datos a cada uno de los empleados para verificar y evaluar los resultados.

Se utilizará el Método Descriptivo porque se va a describir la relación entre el Estrés y el Desempeño Laboral.

Se utilizará un Formulario de Evaluación del Desempeño y Cuestionario de Estrés Laboral OIT –OMS.

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

- 1.- Autorización por parte de la Empresa para la realización del trabajo de investigación.
- 2.- Selección de la población para la investigación.
- 3.- Preparación de instrumentos: Cuestionario de estrés y Formulario de evaluación del desempeño.
- 4.- Aplicar los instrumentos para el levantamiento de la información.
 - a) Diagnóstico de los niveles de estrés en los empleados sujetos objeto de la investigación.
 - b) Diagnóstico de la Evaluación del desempeño laboral en el personal.
 - c) Evaluar el impacto del Estrés en el desempeño Laboral de los sujetos objeto de la investigación.

5.- Tratamiento, interpretación y análisis de los datos obtenidos.

6.- Elaboración del informe de la investigación al término del proceso.

12. PLAN DE ANALISIS DE LOS RESULTADOS

- Evaluar los niveles de Estrés en los empleados administrativos de la Compañía objeto de la investigación.
- Evaluar los niveles de Desempeño Laboral de los empleados administrativos de la Compañía objeto de la investigación.
- Determinar la influencia del Estrés en el Desempeño Laboral de los empleados administrativos de la compañía objeto de la investigación.

13. RESPONSABLES

- Alumno – Verónica Gyssela Ávila Villafuerte
- Supervisor de Investigación – Dr. Benjamín Meza

14. RECURSOS

14.1. RECURSOS HIUMANOS

Sujetos de Investigación

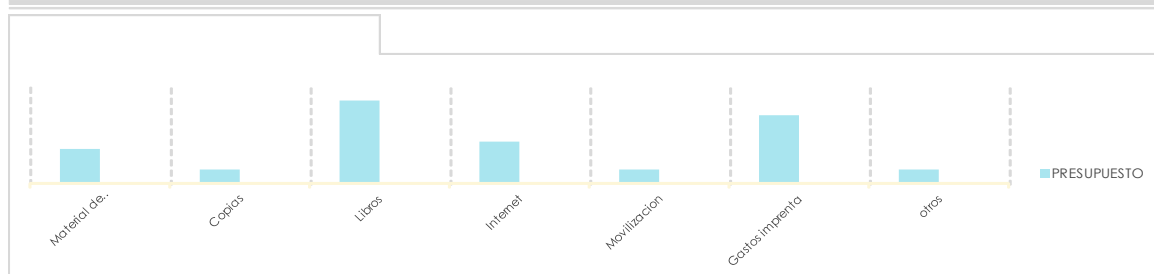
14.2. Recursos Materiales

Se utilizarán:

- Formulario de Evaluación del Desempeño propio de la Compañía Kleinturs y Representaciones C.Ltda.
- Cuestionario de Estrés Laboral OIT – OMS
- Libros en materia de Talento Humano
- Material de oficina

14.3. Recursos Económicos

Presupuesto Trabajo de Investigación



ESTADO	OPERACIÓN	PRESUPUESTO
	Material de Oficina	\$ 250,00
	Copias	\$ 100,00
	Libros	\$ 600,00
	Internet	\$ 300,00
	Movilizacion	\$ 100,00
	Gastos imprenta	\$ 500,00
	otros	\$ 100,00
	Gastos totales	\$ 1.950,00

14.4 Recursos tecnológicos

Se utilizará:

- Computador
- Internet

15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN DE INVESTIGACION							
PERIODO ABRIL A OCTUBRE 2013							
ACTIVIDADES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Aprobación del Trabajo de Investigación							
Designación de Tutor							
Elaboración del Marco Teórico							
Preparación de Instrumentos							
Recolección de Información							
Tratamiento de Datos							
Análisis de Resultados							
Elaboración de Informe Final							

16. BIBLIOGRAFIA.

1. Alles, M.A. (2002-2004). *Desempeño por Competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires – Argentina. Ediciones Garnica S.A.
2. Chiavenato, Idalberto. *Administración de los recursos humanos*. Bogotá, McGraw-Hill, 2000.
3. Rodríguez Valencia Joaquín.- *Administración moderna de personal séptima edición*
4. Schuler, R.S., *Definition and conceptualization of stress in organizations*. *Organizational Behaviour and Human Performance*, (1980).
5. McGrath, J., *Stress and Behaviour in Organizations*. Chicago: Rand McNally (1976).

NOTAS

1. Real Academia Española. Estrés. On line
<http://buscon.rae.es/dpdI/SrvltConsulta?lema=estres>.
2. Rosenman y Fridman. Sociedad Argentina de Medicina del Estrés. “Personalidad tipo A”. Estados Unidos. 1957. On line
3. http://www.sames.org.ar/web/Principal_sinestres.htm.
4. INTERNET
5. **www.losrecursoshumanos.com**

6. http://www.ergonomia.cl/eee/Inicio/Entradas/2012/4/2_Texto_O.I.T._sobre_estres_laboral.html
7. http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/es/index.html
8. http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3sp.pdf
9. <http://www.harmony-at-work.org/estres-oms.html>
10. <http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/telecom2011/ManejoStressLaboral.pdf>
11. <http://google.over-blog.es/article-28508652.html>

La bibliografía total se definirá al final de la investigación.

17. ANEXOS (opcional)

- Formularios de Evaluación del Desempeño (aplicados)
- Cuestionario de Estrés Organización Internacional del Trabajo (aplicados)

Verónica Gyssela Ávila Villafuerte

Dr. Benjamín Meza Oleas

ALUMNA

TUTOR

Anexo B: Glosario Técnico

Actitud: Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente.

Adaptación: Estado en el que el sujeto establece una relación de equilibrio y carente de conflictos con su ambiente social.

C

Conducta: Reacción global del sujeto frente a las diferentes situaciones ambientales.

E

Estrés: Cualquier exigencia que produzca un estado de tensión en el individuo y que pida un cambio o adaptación por parte del mismo.

ESTRESOR: Estimulo o situación que provoca una respuesta de estrés profesional.

M

Motivación. Conjunto de motivos que intervienen en un acto electivo, según su origen los motivos pueden ser de carácter fisiológico e innatos (hambre, sueño) o sociales; estos últimos se adquieren durante la socialización, formándose en función de las relaciones interpersonales, los valores, las normas y las instituciones sociales.

P

Perfil. Representación gráfica de los resultados de un test o batería de test.

Perfil Profesional: se define como un conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral en el desempeño de un cargo y cumplimiento de funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

R

Rendimiento Laboral: conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

RETROALIMENTACION (FEED BACK): Conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que entendido

Anexo C: Formulario De Evolución Del Desempeño

[illegible]

Anexo D: Cuestionario de Estrés Laboral de la OIT

CUESTIONARIO DE ESTRÉS LABORAL OIT-OMS		
Fecha:		
Empresa:		
Nombre:		
Cargo		
Fecha de ingreso:		
Horario de trabajo:		
Edad:		
Estado Civil:		
Instrucción:		
Para cada ítem de la encuesta, indique con que frecuencia la condición descrita es una fuente actual de estrés. Anotando el número que mejor lo describa.		
	Anote 1 si la condición NUNCA es fuente de estrés.	
	Anote 2 si la condición RARAS VECES es fuente de estrés.	
	Anote 3 si la condición OCASIONALMENTE es fuente de estrés.	
	Anote 4 si la condición ALGUNAS VECES es fuente de estrés.	
	Anote 5 si la condición FRECUENTEMENTE es fuente de estrés.	
	Anote 6 si la condición GENERALMENTE es fuente de estrés.	
	Anote 7 si la condición SIEMPRE es fuente de estrés.	
#	PREGUNTAS	PUNTAJE
1	El que no comprenda las metas y misión de la empresa me causa estrés?	()
2	El rendirle informes a mis superiores y a mis subordinados me estresa?	()
3	El que no este en condiciones de controlar las actividades de mi área de trabajo me produce estrés?	()
4	El que el equipo disponible para llevar a cabo mi trabajo sea limitado me estresa?	()
5	El que mi Jefe no de la cara por mi ante los Superiores me estresa?	()
6	El que mi Jefe no me respete me estresa?	()
7	El que no sea parte de un equipo de trabajo que colabore estrechamente me causa estrés?	()
8	El que mi equipo de trabajo no respalde mis metas profesionales me causa estrés?	()
9	El que mi equipo de trabajo no disfrute de prestigio dentro de la empresa me causa estrés?	()
10	El que la estrategia de la empresa no este bien comprendida me estresa?	()
11	El que las políticas generales de la gerencia impidan mi buen desempeño me estresa?	()
12	El que las personas que están a mi nivel dentro de la empresa tengamos poco control sobre el trabajo me causa estrés?	()
	1	

13	El que mi Jefe no se preocupe por mi bienestar me estresa?	()
14	El no tener el conocimiento técnico para ser competitivo dentro de la empresa me estresa?	()
15	El no tener un espacio privado en mi trabajo me estresa?	()
16	El que se maneje mucho papeleo dentro de la empresa me causa estrés?	()
17	El que mi Jefe no tenga confianza en el desempeño de mi trabajo me causa estrés?	()
18	El que mi equipo de trabajo se encuentre desorganizado me estresa?	()
19	El que mi equipo no me brinde protección en relación con las injustas demandas de trabajo que me hacen los jefes me causa estrés?	()
20	El que la empresa carezca de dirección y objetivos me causa estrés?	()
21	El que mi equipo de trabajo me presione demasiado me causa estrés?	()
22	El que tenga que trabajar con miembros de otros departamentos me hace sentir incómodo?	()
23	El que mi equipo de trabajo no me brinde ayuda técnica cuando lo necesito me causa estrés?	()
24	El que no respete la cadena de mando, me causa estrés?	()
25	El no contar con la tecnología adecuada para hacer un trabajo de calidad me causa estrés?	()
2		